

L'application de la recherche-action participative à l'adaptation aux changements climatiques en Afrique.



Manuel de référence

Laura A. German, Anne-Marie Tiani, Ali Daoudi, Tendayi Mutimukuru Maravanyika, Edward Chuma, Cyprian Jum, Nontokozo Nemarundwe, Edward Ontita et Giselle Yitamben

**L'application de la recherche-action participative
à l'adaptation
aux changements climatiques**

© 2012 Centre de recherches pour le développement international

Le Centre pour la recherche forestière internationale

Photo sur la page couverture : CRDI/ Thomas Omondi

À propos du programme ACCA

Lancé en 2006, le programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique (ACCA) par la recherche et le renforcement des capacités est financé conjointement par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) du Canada et le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni. Il est hébergé et géré par le CRDI à partir de son siège à Ottawa et de trois bureaux régionaux en Afrique

Le programme vise à améliorer les capacités d'adaptation des pays d'Afrique aux changements climatiques, notamment des populations les plus vulnérables.

Il a pour objectif la création d'un bassin d'experts chevronnés qui sauront répondre aux besoins définis par les collectivités, les décideurs et les institutions du continent africain.

À propos du CRDI

Le CRDI est une société d'État canadienne qui collabore étroitement avec les chercheurs des pays en développement et les appuie dans leur quête de moyens de créer des sociétés en meilleure santé, plus équitables et plus prospères.

Site web : www.crdi.ca

À propos du DFID

Le DFID est l'agence du gouvernement du Royaume-Uni qui gère l'aide britannique aux pays pauvres et travaille à éliminer la pauvreté extrême.

Site web : www.dfid.gov.uk

À propos du CIFOR

Le Centre pour la recherche forestière internationale est une organisation internationale à but non lucratif qui vise le progrès humain, la conservation de l'environnement et l'équité. Il mène des recherches dans la perspective d'une prise de décisions plus équitables parce que mieux informées, sur l'utilisation et la gestion des forêts dans les pays les moins avancés.

Site web : www.cifor.cgiar.org

Table des matières

Liste des sigles	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des encadrés	
1. Introduction	10
2. Objectif	12
3. À qui s'adresse ce manuel?	13
4. La théorie	14
4.1. Les changements climatiques en Afrique	14
4.2. L'adaptation aux changements climatiques	14
4.3. La recherche-action participative	17
5. La méthodologie (étapes, processus et outils)	23
5.1. Les processus et outils transversaux	23
5.1.1. La facilitation	23
5.1.2. La documentation du processus	31
5.2. Le processus de recherche-action participative	35
5.2.1. Le lancement du processus	40
5.2.2. La compréhension des points de démarrage et des objectifs	45
5.2.3. La planification	57
5.2.4. La gestion du changement	72
5.2.5. Les apports de la recherche empirique à la RAP	72
6. Les défis communs	92
6.1. La motivation et la pérennisation des intérêts	92
6.2. La dynamique des pouvoirs	93
6.3. Le renforcement des institutions internes et externes	97
6.4. La gestion de la tension entre la recherche et le développement	99
6.5. Le financement des projets et leur durabilité	102
7. Aller de l'avant : les prochaines étapes du processus d'apprentissage en cours	104
Références	105
Annexes	108

Liste des sigles

ACC	Adaptation au changement climatique
ACCA	Programme d'adaptation au changement climatique en Afrique
CI	Cartographie des incidences
C-I	Critères et indicateurs
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DFID	Département pour le développement international
DP	Documentation du processus
ERP	Évaluation rurale participative
GAC	Gestion adaptative et collaborative
PIB	Produit intérieur brut
RA	Recherche-action
RAP	Recherche-action participative
R-D	Recherche et développement
S-E	Suivi et évaluation
S-EP	Suivi et évaluation participatif

Liste des figures

- Figure 1. Illustration graphique des cycles itératifs de l'apprentissage et de la pratique dans le processus de la RAP
- Figure 2. Illustration de la relation entre la recherche-action et la RAP
- Figure 3. Différents types de recherche participative
- Figure 4. Outil de visualisation : un paysage avec et sans gouvernance des ressources naturelles
- Figure 5. Illustration de la documentation du processus par l'équipe d'animation
- Figure 6. Visualisation des étapes-clés dans le processus de compréhension des points de départ et des objectifs
- Figure 7. (a) Illustration d'une situation de référence pour les indicateurs qualitatifs; (b) Résultats d'un suivi participatif à des étapes-clés du processus de changement
- Figure 8. Illustration de l'importance du suivi et de l'évaluation
- Figure 9. Représentation graphique d'une voie d'impact
- Figure 10. Illustration de l'approche séquentielle de la recherche-action

Liste des tableaux

Tableau 1.	Caractéristiques des différentes approches d'apprentissage
Tableau 2.	Durée approximative de chacune des étapes de la RAP
Tableau 3.	Exemple d'étapes dans le cadre du diagnostic participatif
Tableau 4.	Questions qui peuvent être posées pour aider à l'élaboration d'une chaîne de résultats
Tableau 5.	Format possible pour articuler (une gradation) des cibles dans une chaîne de résultats
Tableau 6.	Processus associés à la phase de mise en œuvre et outils correspondants
Tableau 7.	Comparaison du suivi et évaluation conventionnel et participatif
Tableau 8.	Activités et outils de suivi de la performance et d'adaptation des programmes de travail
Tableau 9.	Outils de collecte de données pour le processus de suivi et d'évaluation
Tableau 10.	Exemple d'un journal de suivi
Tableau 11.	Exemples de méthodes et d'outils pouvant être utilisés pour l'évaluation des impacts liés à la capacité d'adaptation

Liste des encadrés

Encadré 1.	Complexité des systèmes naturels et humains
Encadré 2.	La question de la validité dans la recherche-action et la recherche-action participative
Encadré 3.	Les qualités d'un bon facilitateur
Encadré 4.	Les « principales » fonctions du facilitateur
Encadré 5.	Directives pour améliorer les capacités d'expression
Encadré 6.	Un exemple de code : le Code Rivière
Encadré 7.	Le développement de compétences en facilitation dans la Province de Limpopo, en Afrique du Sud
Encadré 8.	Guide de documentation du processus
Encadré 9.	L'importance des indicateurs de projet : le cas de la steppe algérienne
Encadré 10.	La mise en place de partenariats dans le Programme de gestion des zones communales pour les ressources indigènes (CAMPFIRE) au Zimbabwe
Encadré 11.	La mise en place de partenariats dans le projet CoFCCA en RCA/RDC (Équipe CoFCCA)
Encadré 12.	Le diagnostic préliminaire et participatif dans la région de Boeny, Madagascar
Encadré 13.	Résultats d'un exercice de diagnostic effectué par un groupe d'hommes du village de Nkol Evodo, au Cameroun
Encadré 14.	La conceptualisation du changement : utilisation des critères et indicateurs pour envisager la fin d'un conflit
Encadré 15.	Les avantages de l'articulation des variables spécifiques ou des « ensembles de critères et d'indicateurs » pour représenter et suivre les changements survenant dans un système
Encadré 16.	La pondération des critères et des indicateurs par différents groupes sociaux
Encadré 17.	Élaboration participative de la situation de référence : le cas des conflits entre les communautés locales et les exploitants au Cameroun
Encadré 18.	Situation de référence du projet : dégradation des parcours naturels dans la steppe algérienne
Encadré 19.	Exemple d'objectifs de recherche-action
Encadré 20.	Exemples de questions et d'hypothèses de recherche-action
Encadré 21.	Exemple de description d'une approche de facilitation dans un protocole de recherche-action
Encadré 22.	L'application de la théorie institutionnelle à la RAP pour la gestion des bassins versants
Encadré 23.	Exemple de protocole de recherche-action
Encadré 24.	La mise en place des structures et des processus de représentation locale au Cameroun
Encadré 25.	Utiliser l'anticipation comme outil de planification de l'action dans la forêt d'état de Mafungautsi, au Zimbabwe
Encadré 26.	Planification de l'action participative pour gérer les ressources communes au Zimbabwe
Encadré 27.	L'expérimentation est essentielle à la résolution des problèmes dans la RAP : un exemple de la forêt d'État de Mafungautsi, au Zimbabwe
Encadré 28.	Le suivi-évaluation participatif

- Encadré 29. L'expérimentation de la fertilité du sol dans la province sud-africaine de Limpopo
- Encadré 30. Suivi-évaluation participatif d'une expérimentation réalisée dans le village de Yabasso, Burkina Faso
- Encadré 31. Exemple de méthode pour le suivi et évaluation participatif multiniveau
- Encadré 32. La recherche scientifique peut aider à guider les décideurs politiques et à légitimer les enjeux locaux vis-à-vis d'acteurs plus puissants
- Encadré 33. Exemple de méthode permettant d'évaluer les changements dans la capacité d'adaptation
- Encadré 34. Évaluation de l'impact de la diffusion de l'information sur les performances productives des agriculteurs dans la région de Thiès, au Sénégal
- Encadré 35. Quelle voie emprunter à la fin de l'aide extérieure?
- Encadré 36. Les élites profitent des avantages du projet : le cas des Okiek, dans la partie sud-ouest du Kenya
- Encadré 37. Gérer les élites locales tout en promouvant des groupes historiquement marginalisés
- Encadré 38. Appui à la négociation pour concilier des vues divergentes et identifier des opportunités de profits mutuels : le cas de la mission Sakharani, à Lushoto, en Tanzanie
- Encadré 39. Les structures de gouvernance et les « règles du jeu » : éléments-clés de la gouvernance locale dans la forêt modèle de Campo-Ma'an
- Encadré 40. Les instruments de renforcement des partenariats à Ottotomo, au Cameroun
- Encadré 41. Responsabiliser les organisations externes sur les priorités locales : un cas de l'est du Kenya
- Encadré 42. La promotion des communautés locales peut produire des résultats inattendus : le cas de Mafungautsi
- Encadré 43. Identifier les institutions locales pour ancrer le processus de RAP
- Encadré 44. Une forte composante recherche de la RAP peut soutenir autant les objectifs de recherche que ceux de développement
- Encadré 45. Une RAP comparative pour tirer des enseignements sur la promotion de l'action collective en GRN
- Encadré 46. Durabilité de la RAP : l'importance de l'appropriation locale et des stratégies de sortie

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à exprimer leur reconnaissance au CRDI et au DFID pour leur avoir donné l'opportunité de vivre une riche expérience d'apprentissage dans la consolidation des expériences passées en matière de recherche-action participative (RAP) et leur application à un nouveau domaine, l'adaptation au changement climatique, en partenariat avec des équipes de scientifiques de partout en Afrique. Nous tenons à remercier, en particulier, les membres du CRDI qui ont joué un rôle dans la conceptualisation du processus, en l'occurrence, Fatima Denton, Anthony Nyong et Victor Orindi, et tous ceux qui ont apporté de précieuses contributions conceptuelles par leur collaboration étroite durant tout le processus d'apprentissage et d'écriture – plus particulièrement Henri Lo et Nathalie Beaulieu. Nous tenons également à adresser nos remerciements aux équipes de recherche du programme ACCA, dont les efforts dans l'application de la méthodologie de RAP sur leur terrain respectif ont contribué à l'amélioration de cette méthode. Ces équipes ont également accepté de partager leurs expériences sous la forme d'études de cas publiées dans ce manuel. Leurs expériences concrètes d'« application de la RAP » dans des situations réelles font de ce manuel un produit beaucoup plus riche, dont les concepts et outils sont illustrés par des cas concrets. Nous tenons également à remercier Carol Colfer et Ravi Prabhu d'avoir apporté leur propre expérience, durement acquise, en matière de RAP et permis d'enrichir les premières versions de ce document. Enfin, nous tenons à remercier les innombrables hommes et femmes, agriculteurs et partenaires, qui ont pris de leur temps pour s'engager avec nous dans ce processus d'apprentissage auquel ils ont beaucoup donné. Aussi osons-nous espérer que la communauté internationale, qui s'est engagée à relever les défis de l'adaptation aux changements climatiques, tirera profit de leurs efforts.

INTRODUCTION

Il est maintenant largement reconnu que le changement du climat mondial est une réalité qui affecte déjà la croissance économique, la sécurité alimentaire et les moyens d'existence dans les zones rurales. L'adaptation aux changements climatiques constitue également un impératif, puisque les stratégies d'atténuation des impacts des changements climatiques se manifestent normalement sur le moyen terme, tandis que les effets des activités passées continueront à se faire sentir sur plusieurs décennies (Stern 2006). Cependant, le changement climatique n'affecte pas toutes les régions ou tous les ménages de la même manière. L'Évaluation des écosystèmes pour le millénaire (2005), le rapport Stern (2006) et le Quatrième Rapport d'évaluation du GIEC (2007) ont tous mis l'accent sur la vulnérabilité de l'Afrique subsaharienne, en particulier des ménages les plus pauvres, face aux impacts des changements climatiques. Ils soulignent également les capacités limitées de la région à faire face aux projections des scénarios de changement climatique. Une étude commanditée par l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) a révélé que de nombreux pays africains ne considèrent pas le changement climatique comme une grande priorité dans leurs processus de prise de décision (Denton et coll. 2001).

Plusieurs facteurs soulignent la vulnérabilité de la région aux impacts des changements climatiques (communication personnelle faite par Nkem). En premier lieu, les moyens de subsistance de la majorité des pauvres¹ sont fortement tributaires d'activités dépendant du climat pour assurer l'alimentation des ménages, la fourniture d'énergie, la santé et l'hygiène. Ces mêmes moyens de subsistance contribuent de manière significative au produit intérieur brut des pays de la région, rendant ainsi le développement national très dépendant des incertitudes climatiques. Les délégués de la Seizième Session de la Commission des Nations Unies pour le développement durable (CDD-16) ont récemment mis en évidence le lien entre la crise alimentaire qui sévit actuellement et les changements climatiques, et souligné que les changements climatiques pourraient compromettre les progrès vers la réalisation de l'ensemble des objectifs du Millénaire pour le développement. Il est également envisageable que les changements climatiques aggravent les vulnérabilités existantes associées aussi bien aux facteurs climatiques qu'aux facteurs non climatiques, augmentant ainsi la fréquence d'exposition aux conditions climatiques extrêmes, y compris les risques économiques, politiques et écologiques. Alors que depuis des millénaires les Africains ont élaboré des stratégies d'adaptation complexes pour faire face aux contraintes climatiques et autres vulnérabilités, leurs capacités sont de plus en plus affectées par le rythme accéléré des changements socioculturels, politiques, économiques et climatiques.

Devant ce défi, le Centre international de recherche pour le développement international du Canada (CRDI) et le Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID) se sont lancés dans une grande initiative visant à renforcer les capacités d'adaptation aux changements climatiques en Afrique. Le programme de développement des capacités et de la recherche sur l'Adaptation aux changements climatiques en Afrique (ACCA) vise à améliorer sensiblement la capacité des Africains et des organisations basées en Afrique à s'adapter aux changements climatiques, de manière à protéger les intérêts des membres les plus vulnérables de la société. S'appuyant sur des initiatives existantes et l'expérience du passé, le programme ACCA cherche à créer un corps d'expertise autonome et qualifiée en Afrique. L'une des premières activités menées dans le cadre de ce programme a été une consultation à la base dans 25 pays africains en vue d'identifier les impératifs en matière d'adaptation. Quatre grandes priorités ont été mises en évidence : le transfert des connaissances (partager avec les communautés et apprendre de leur expérience), une évaluation efficace et endogène de la vulnérabilité et de la capacité d'adaptation, le renforcement des institutions nationales dans le domaine de l'élaboration et de l'utilisation des informations relatives au climat pour la prise de décision à des échelles appropriées, ainsi que l'amélioration des cadres institutionnels en vue de l'adaptation.

Fort de sa longue expérience en matière d'appui et de soutien à l'application d'une série de méthodes appliquées de recherche, le programme ACCA a mis la priorité sur la Recherche-action participative (RAP)

¹ Ceux-ci incluent l'agriculture, la pêche, le pastoralisme et la cueillette des produits de la forêt.

en tant qu'outil d'apprentissage et de changement institutionnel. Comprendre que la réalité est socialement construite et appréhendée de manière différente par les divers acteurs d'un système renforce la nécessité, pour les chercheurs externes, de s'impliquer dans des processus d'apprentissage conjoints avec les personnes directement affectées par les changements climatiques. Le programme ACCA considère la RAP comme un moyen de rapprochement entre plusieurs acteurs co-apprenants ou co-chercheurs, qui permet de mettre en évidence les connaissances et compétences de chaque acteur sur le problème (Christie et coll. 2000). L'approche favorise l'utilisation du savoir local, soulève des questions de recherche plus pertinentes et veille au partage des résultats et compétences avec les personnes qui en feront usage (Checkland 1991; Checkland et Holwell 1998). Par conséquent, la RAP peut être une approche particulièrement indiquée pour l'adaptation aux changements climatiques. Favoriser l'apprentissage durable au sein d'un groupe où les acteurs ont chacun leur vision sur un problème donné, élaborer les « meilleures options » permettant d'améliorer la capacité d'adaptation, expérimenter ces dernières dans la pratique, assurer le suivi des résultats et apporter les corrections constituent peut-être la meilleure approche pour aborder l'incertitude qui caractérise les systèmes socioécologiques complexes (voir Colfer 2005; Lebel et coll. 2006).

La première version de ce document est le produit d'un atelier tenu en mai 2008, dont l'objectif était de diffuser les expériences de praticiens expérimentés de la recherche-action participative sur le continent, qui ont été confrontés à plusieurs défis en matière de gestion des ressources naturelles et de développement. Comme la plupart des expériences étaient centrées sur des systèmes socioécologiques certes complexes, mais sans lien explicite avec l'adaptation aux changements climatiques, cette première version était considérée comme un document provisoire décrivant la pertinence de la RAP et présentant les meilleures approches pour la mettre en œuvre en vue de relever les défis de l'adaptation aux changements climatiques. Par conséquent, elle a incorporé les leçons et expériences issues des deux cycles d'application et d'apprentissage menés dans le cadre du programme ACCA.

Après une description de l'objectif de ce manuel, des utilisateurs finaux qui sont ciblés, et une introduction théorique sur l'application de la RAP dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques, nous ferons une description détaillée de la méthodologie de RAP. Divers outils de la RAP ainsi que les étapes du processus sont décrits en détail, y compris les outils de base utilisés dans le processus de la RAP (la facilitation, la documentation), les phases préparatoires pour la mise en place des équipes et l'engagement des acteurs, la manière de comprendre le problème ou de conceptualiser le changement, la planification, la gestion du changement, ainsi que l'apport de la recherche empirique dans l'aide à la prise de décision. Le manuel se termine par une description des défis communs rencontrés dans la mise en œuvre de la RAP et comment ceux-ci peuvent être efficacement relevés.

OBJECTIF

Le principal objectif de ce manuel de référence est de fournir un ensemble de concepts et d'outils pratiques aux bénéficiaires du programme ACCA dans leurs efforts d'appui aux acteurs (communautés, organismes gouvernementaux, décideurs politiques) et d'adaptation – ou d'assistance aux autres en matière d'adaptation – aux changements climatiques. Par conséquent, ce manuel présente un ensemble de concepts génériques et d'outils qui pourraient servir à d'autres personnes engagées dans des activités de développement et de recherche sur l'adaptation aux changements climatiques dans la région, ou à celles impliquées dans la résolution d'autres problèmes de développement qui exigent une approche multilatérale d'apprentissage par la pratique.

Le manuel est conçu comme un document de référence permettant aux différents acteurs impliqués dans un système d'innovation d'apprendre systématiquement de l'expérience acquise par la résolution de problèmes, de tirer les leçons et d'appliquer ces dernières à une nouvelle série de défis de plus en plus complexes, au fur et à mesure que ceux de la « première génération » sont surmontés. Il vise à combler un fossé idéologique, méthodologique et institutionnel entre la recherche et l'action (le développement, l'adaptation) en permettant l'apprentissage systématique dans le cadre du processus de changement en lui-même – permettant ainsi de tirer des leçons sur « ce qui fonctionne où et pourquoi ».

À QUI S'ADRESSE CE MANUEL?

Ce guide de référence s'adresse principalement aux :

1. Partenaires qui travaillent dans la mise en œuvre des projets ACCA touchant différents secteurs et défis associés à l'adaptation aux changements climatiques;
2. Autres facilitateurs du changement (les spécialistes du développement, les environnementalistes, les experts en changement institutionnel, les décideurs) et les chercheurs ayant un intérêt à soutenir les initiatives sur l'adaptation aux changements climatiques en Afrique et ailleurs.

Pour une application efficace de la RAP, les facilitateurs doivent avoir une expérience de facilitation et connaître un ensemble d'outils de facilitation ou les outils de la RAP. Ce manuel n'est pas conçu pour être un guide complet de facilitation. On y présente donc les outils qui pourraient être utiles pour animer certaines étapes de la démarche, mais sans toujours les décrire en détail.

LA THÉORIE

Cette section présente et décrit quatre concepts importants en rapport avec l'application de la RAP aux défis posés par l'adaptation aux changements climatiques, à savoir : les changements climatiques, les changements climatiques et l'adaptation, la recherche-action participative et la gestion adaptative. Une introduction à chaque concept est donnée plus loin dans le but d'aider les utilisateurs de ce manuel dans l'expérimentation des concepts fondamentaux et des principes de la RAP sur le terrain.

4.1. Les changements climatiques en Afrique

D'après les prévisions, l'Afrique sera le continent le plus touché par le réchauffement planétaire. Les terres arides d'Afrique, appelées à devenir plus sèches avec le réchauffement de la planète, sont particulièrement vulnérables. Les projections montrent que l'Afrique de l'Ouest sera une des régions où l'incertitude sera la plus grande en ce qui concerne l'évolution future des précipitations, mais, selon Anderson (2008)², les principaux modèles font état, en moyenne, d'un niveau de précipitations qui augmentera très peu au Sahel, avec des changements minimes au niveau de la côte guinéenne. L'analyse de Thornton et coll. (2008, 2006³) des points chauds de vulnérabilité aux changements climatiques en Afrique indique qu'en Afrique subsaharienne, les régions qui seront très affectées d'ici 2050 incluent les systèmes arides et semi-arides de la région des Grands Lacs en Afrique de l'Est, les régions côtières de l'Afrique de l'Est et la plupart des zones plus sèches de l'Afrique australe.

Parmi les principales vulnérabilités identifiées dans le dernier rapport du GIEC, on note :

- les ressources hydriques, particulièrement celles des bassins internationaux partagés où il existe des risques de conflit et la nécessité d'une coordination régionale dans la gestion de l'eau;
- la sécurité alimentaire, menacée du fait de la réduction de la production agricole et des aléas climatiques;
- la réduction de la productivité des ressources naturelles et la biodiversité qui pourrait être irréversiblement perdue;
- les maladies transmises par l'eau et par des vecteurs, en particulier dans les zones où les infrastructures sanitaires sont insuffisantes;
- la vulnérabilité des zones côtières à l'élévation du niveau de la mer, particulièrement les routes, les ponts, les bâtiments et autres infrastructures exposées aux inondations et autres événements extrêmes;
- l'aggravation de la désertification sous l'effet des changements au niveau des précipitations et de l'intensification de l'utilisation des terres.

En effet, d'ici 2020, entre 75 et 250 millions de personnes pourraient être exposées à l'augmentation du stress hydrique liée aux changements climatiques. La production agricole et l'accès à l'alimentation devraient être gravement compromis, avec une diminution de la superficie des terres propices à l'agriculture, une saison agricole écourtée et une baisse du rendement potentiel qui peuvent aggraver l'insécurité alimentaire, particulièrement en marge des zones plus arides. Les rendements de l'agriculture pluviale dans certains pays pourraient baisser de 50 % d'ici 2020. La hausse des températures de l'eau dans les Grands Lacs, due au réchauffement de la planète, pourrait aboutir à une diminution des ressources halieutiques et affecter négativement les ressources vivrières. L'élévation du niveau des mers d'ici la fin du 21^e siècle aura une incidence sur les zones côtières à faible altitude abritant de vastes populations, et le coût de l'adaptation tournerait autour de 5 à 10 % du PIB, selon les estimations. La poursuite de la dégradation des mangroves et des récifs coralliens est susceptible d'entraîner des conséquences supplémentaires pour la pêche et le tourisme (GIEC 2007), des secteurs qui contribuent significativement au PIB dans plusieurs pays.

4.2. L'adaptation aux changements climatiques

L'adaptation aux changements climatiques entraîne des changements au niveau des processus, pratiques ou structures, qu'ils soient autonomes ou planifiés, en vue de réduire les dommages potentiels ou de tirer parti

² Haramata 53, mai 2008.

³ Voir « Terminologie portant sur la réduction des risques liés aux catastrophes » de la Stratégie des Nations Unies pour la Réduction des risques. Disponible à l'adresse suivante : www.unisdr.org/eng/library/lib-terminology-eng%20home.htm.

des opportunités associées aux changements climatiques. Des stratégies d'adaptation efficaces devraient permettre de réduire la vulnérabilité actuelle et future; elles peuvent inclure des changements dans les institutions ou dans les pratiques individuelles en réponse aux changements perçus, ainsi que des mesures proactives prises par différents acteurs pour tirer parti de nouvelles opportunités (Huq et coll. 2003; DFID 2004). Parmi les concepts-clés qui permettront d'harmoniser le langage dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques, soulignons :

L'adaptation – Elle consiste à procéder à des ajustements dans les systèmes naturels ou humains en réponse aux effets actuels ou attendus des stimuli climatiques ou de leurs effets, qui permettent d'atténuer les dommages ou bien d'exploiter les opportunités positives.

La capacité d'adaptation – C'est la capacité d'un système à s'ajuster aux changements climatiques (y compris à la variabilité et aux conditions extrêmes du climat), à atténuer les dommages potentiels, à tirer parti des opportunités ou à faire face aux conséquences. Cette capacité dépend en grande partie de l'accès aux ressources (naturelles, humaines, sociales, physiques et financières) et de l'utilisation – bonne ou mauvaise – de ces ressources. Les systèmes ayant une grande capacité d'adaptation sont souvent en mesure de se régénérer ou de s'adapter aux nouvelles conditions. Une plus grande capacité d'adaptation renvoie à l'aptitude à faire face aux niveaux existants ou à réduire les niveaux d'exposition et de sensibilité.

La capacité de réaction – Les moyens qui permettent aux personnes et aux organisations d'utiliser les ressources et les capacités disponibles pour faire face aux conséquences désastreuses qui pourraient conduire à une catastrophe. En général, il s'agit de la gestion des ressources, aussi bien en temps de paix qu'en période de crise ou bien lors des périodes défavorables. Le renforcement des capacités d'adaptation crée généralement la résilience permettant de faire face aux effets des catastrophes naturelles et de celles causées par l'homme⁴.

La vulnérabilité – C'est le niveau à partir duquel un système est capable ou incapable de faire face aux effets néfastes des changements, y compris de la variabilité climatique et des phénomènes extrêmes. Il est compris comme une fonction de l'exposition (la nature, l'ampleur et le rythme des changements climatiques et de variation auquel un système est soumis), de la sensibilité (les facteurs structurels qui accroissent ou réduisent l'impact de l'exposition, tels que la propriété foncière) et de la capacité d'adaptation⁵.

Au fil des générations, les agriculteurs africains ont acquis des connaissances détaillées et des compétences qui leur ont permis, dans le passé, de s'adapter à la variabilité du climat et aux phénomènes climatiques extrêmes. Toutefois, la fréquence et l'intensité grandissantes des phénomènes climatiques extrêmes, ainsi que l'augmentation de la population et de sa mobilité, rendent certaines de ces stratégies d'adaptation inappropriées. La fréquence élevée des phénomènes extrêmes signifie que ceux qui sont touchés n'ont souvent pas suffisamment de temps pour se remettre et accumuler des actifs ou des ressources qu'ils pourront utiliser pendant les moments difficiles ultérieurs. Il est donc nécessaire de renforcer ces stratégies et de soutenir le développement de meilleurs moyens de gestion des impacts prévus des changements climatiques. La vulnérabilité est élevée en Afrique, en raison des niveaux élevés d'exposition (un climat très variable), d'une grande sensibilité (la forte dépendance de l'agriculture pluviale, l'accès limité à l'information sur les prévisions climatiques, l'accès limité aux ressources et les ruptures sociales⁶) et d'une capacité d'adaptation limitée. La capacité d'adaptation est en retour compromise par les ressources économiques limitées, les faibles niveaux de développement des infrastructures et de la technologie, l'érosion des systèmes de savoirs locaux, les incitations limitées à l'investissement (rendements à long terme) dans la terre, la mauvaise gouvernance et la mauvaise gestion des ressources.

La gestion adaptative

On sait très peu de choses sur la manière et la vitesse avec lesquelles les changements climatiques pourraient affecter les diverses fonctions, les biens et les services offerts par les écosystèmes et de quelle façon ceux-ci influenceront à leur tour les systèmes humains et la capacité d'adaptation. Le grand nombre de facteurs politiques, sociaux, économiques et écologiques qui, individuellement ou collectivement, influencent

⁴ Voir « Terminologie portant sur la réduction des risques liés aux catastrophes » de la Stratégie des Nations Unies pour la Réduction des risques. Disponible à l'adresse suivante : www.unisdr.org/eng/library/lib-terminology-eng%20home.htm.

⁵ Voir glossaire des termes utilisés par le Second Groupe de travail (Impacts, Adaptation et Vulnérabilité) dans le troisième rapport d'évaluation du Groupe intergouvernemental sur les changements climatiques (2001). Rapport disponible à l'adresse suivante : www.grida.no/climate/ipcc_tar/wg2/689.htm.

⁶ Parmi les causes des ruptures sociales, mentionnons la croissance démographique, les épidémies, les migrations forcées et spontanées, la guerre et la violence politique.

l'adaptation aux changements climatiques plombent d'incertitude et de complexité le processus de gestion. Et pourtant, en dépit d'une absence totale de connaissances et d'informations sur ces processus, il faut prendre des décisions concernant leur gestion. La meilleure approche sera donc de se préparer à vivre et à faire face à des surprises et à des incertitudes en traitant chaque stratégie de gestion comme une expérience et une opportunité d'apprentissage. Affronter de nouvelles situations exige la capacité d'apprendre et de s'adapter, et d'accepter le caractère partiel de ses connaissances personnelles. Peterson et coll. (1997) considèrent que même la politique relative au changement climatique pourrait tirer profit d'une approche adaptative. Considérant l'incertitude entourant les changements climatiques, les systèmes de gestion tout comme les politiques qui influencent d'une certaine façon ou visent explicitement à élargir la capacité d'adaptation doivent en permanence être remis en question et améliorés en fonction des connaissances acquises.

La gestion adaptative est une approche permettant de renforcer la capacité d'apprentissage et d'adaptation en permettant aux gestionnaires de répondre aux incertitudes et de minimiser les risques et la vulnérabilité. C'est un processus dans le cadre duquel les personnes modifient leurs stratégies de gestion pour anticiper les changements ou pour s'y adapter (Wollenberg et coll. 2000). L'approche est « basée sur le fait que la gestion des ressources naturelles est toujours expérimentale, que nous pouvons tirer des enseignements des activités mises en œuvre, et que la gestion des ressources naturelles peut être améliorée en partant de ce que l'on a appris » (Borrini-Feyerabend et coll. 2000). La gestion adaptative reconnaît que la gestion de systèmes complexes doit prendre en compte les dimensions humaines et leurs interactions avec les systèmes naturels (Lee 1993; voir également l'encadré I). La gestion linéaire ou statique de ces systèmes en évolution constante, comme le montre l'application continue d'un plan de gestion strict, ne peut permettre la concrétisation des résultats attendus. « Les plans fonctionnent rarement comme prévu au départ, et une bonne gestion exige un retour régulier d'informations » (Colfer 2005 : 3). Il est nécessaire d'élaborer un modèle de gestion des ressources naturelles ou du changement itératif, adaptatif, capable d'intégrer de façon consciente les incertitudes et les surprises qui apparaîtront inévitablement; un modèle qui pourrait être facilement adapté ou modifié à travers l'apprentissage et la capitalisation des enseignements. La gestion adaptative est recommandée dans les situations qui exigent la mise en œuvre d'actions de gestion, alors même que les connaissances sur l'impact de ces actions sont insuffisantes. La RAP est un outil important pour favoriser une gestion adaptative dans le contexte du changement climatique.

La gestion adaptative et collaborative (GAC) est une approche de gestion adaptative qui reconnaît explicitement le caractère partiel de la connaissance, qu'il s'agisse de la connaissance implicite appliquée par les utilisateurs des ressources dans la gestion des systèmes socioécologiques complexes ou de la connaissance explicite qui est codifiée dans des disciplines et des livres. Cela implique que tous les intervenants s'entendent sur le fait que la base de connaissances de chacun est partielle (y compris celle des acteurs externes plus « diplômés »), que personne n'est capable de prédire les résultats avec certitude, et donc que les actions du groupe sont par définition expérimentales. Ainsi, il est également important que les acteurs qui supporteront directement les conséquences de ces expérimentations soient habilités à évaluer les risques et à n'assumer de ces risques que ceux qu'ils sont disposés et aptes à supporter. Pour plus d'informations sur l'approche de GAC, voir Colfer (2005), Kusumanto et coll. (2005), McDougall et coll. (2009) et Ruitenbeek et Cartier (2001). Pour plus d'informations sur la pertinence de cette approche pour l'adaptation aux changements climatiques, voir le CIFOR (2008).

Encadré 1. Complexité des systèmes naturels et humains (A.M. Tiani)

La gestion des ressources naturelles est caractérisée par son extrême complexité, due à la diversité des systèmes naturels et humains. Ainsi, les éléments ci-dessous peuvent coexister dans un même espace :

- Une variété de ressources, de biens et de services remplissant une série de fonctions sociales, culturelles, économiques et écologiques;
- Une variété d'acteurs occupant diverses sphères et représentant des intérêts divers, allant du niveau local au niveau mondial;
- Divers objectifs, intérêts et motivations, quelquefois contradictoires (p. ex., production et conservation);
- Différents systèmes de droits et de tenure qui se chevauchent, sont intégrés ou sont mutuellement exclusifs;
- Des dynamiques de pouvoir façonnées par des réseaux complexes d'alliances et de ruptures entre les acteurs, et par des contraintes et des opportunités souvent engendrées par des effets externes imprévus.

Cette complexité fait que les tentatives de contrôler les variables peuvent souvent aboutir à des résultats imprévus, exigeant une approche plus flexible sur le plan de la gestion.

4.3. La recherche-action participative

La recherche-action participative est un processus réflexif de résolution progressive de problèmes conduite par des individus en collaboration avec d'autres personnes, en vue d'améliorer leur manière d'aborder et de résoudre les problèmes. La RAP est généralement appliquée dans des contextes d'apprentissage social, où plusieurs acteurs construisent collectivement des sens (définition du problème, objectifs) et travaillent collectivement à trouver des solutions (Maarleveld et Dangbégnon 1999; Pretty et Buck 2002). Lewin, un pionnier de la recherche-action, décrit le processus de la RAP comme « une spirale d'étapes, chacune étant composée d'un cercle de planification, d'action et d'investigation sur le résultat de l'action » (Lewin 1946; voir également la figure 1). Des cycles itératifs d'actions et de réflexions organisationnelles ou communautaires rendent les changements plus profonds et efficaces, en veillant à ce que l'apprentissage systématique et le partage se produisent et en favorisant l'ajustement continu des actions en vue de les aligner aux objectifs convenus, à travers le renforcement des acteurs eux-mêmes dans l'apprentissage et l'adaptation. La RAP associe deux activités principales : la recherche et un processus facilité d'apprentissage social guidé par une vision collective ou un ensemble d'objectifs à réaliser.

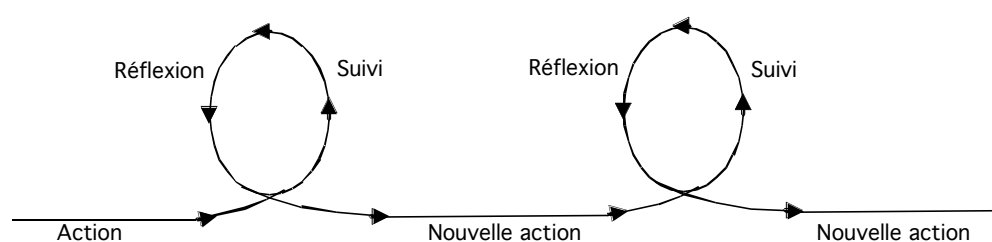


Figure 1. Illustration graphique des cycles itératifs de l'apprentissage et de la pratique dans le processus de la RAP

On dit souvent que la RAP est un outil qui sert uniquement à la résolution des problèmes locaux et des questions sociales. Toutefois, la RAP peut être utilisée dans la recherche et dans les organisations de recherche et de développement comme un processus de changement institutionnel, par des décideurs intéressés à prendre une approche adaptative pour la mise en œuvre des politiques, ou par les communautés locales à la recherche de solutions à des problèmes communs (German et Stroud 2007). Elle peut également faire en sorte que les solutions biophysiques soient plus efficaces en veillant à la prise en compte de plusieurs systèmes de valeurs et en facilitant une approche d'adaptation au changement (Hagmann 1999; Hagmann et Chuma 2002).

German et Stroud (2007) font une distinction entre la recherche-action participative (RAP) et la recherche-action (RA). Selon eux, la RAP sert à « faire fonctionner le changement », tandis que la RA essaie de comprendre la nature des processus de changement et transmet les enseignements tirés à un public plus large qui s'efforce de résoudre des problèmes similaires en d'autres endroits. Alors que la RAP vise à encourager les acteurs eux-mêmes à identifier les principaux goulots d'étranglement du développement et à expérimenter différentes approches qui permettent de les aborder pour, en définitive, les contourner, la recherche-action permet une meilleure compréhension des éléments-clés de réussite des processus de développement et du changement social (ibid.). La différence entre la recherche-action participative, la recherche-action et la recherche conventionnelle est résumée dans le tableau 1.

Tableau 1. Caractéristiques des différentes approches d'apprentissage (German et Stroud, 2007)

Caractéristiques	La recherche-action participative	La recherche-action	La recherche conventionnelle (empirique)
1. Objectif	Résoudre les problèmes localisés.	Tirer des enseignements pour la communauté mondiale sur la manière de résoudre certains types de problèmes.	Caractériser les situations actuelles et futures, y compris les tendances.
2. Outils ¹	Interactifs (facilitation, négociation, suivi et évaluation participatif)	Extractifs (suivi des performances des indicateurs scientifiques, étude d'impact, documentation du processus) et interactifs (en cas de participation, comme dans la RAP)	Extractifs (un large éventail de méthodes tirées de diverses sciences sociales et biophysiques)
3. Conduite par qui?	Acteurs d'un processus de changement (agriculteurs, responsables du changement organisationnel, décideurs, citoyens).	Les chercheurs qui s'intéressent aux « processus » (comment se produit la transformation); les agents de changement intéressés à tirer des leçons généralisables.	Les chercheurs. Parfois, les agents de changement vont également se tourner vers la recherche conventionnelle, soit pour les résultats (c'est-à-dire les technologies), soit pour évaluer l'impact des processus de changement qu'ils ont facilités.

¹ La RAP n'est pas uniquement un ensemble d'outils, mais une philosophie et une approche globale à la création de savoir et d'engagement sociétal.

Ce manuel de référence ne fait pas une telle différenciation, car il intègre ces trois « approches d'apprentissage » dans le processus de la RAP. Cependant, il est utile de comprendre que l'équipe de recherche-action joue un ensemble de rôles uniques par rapport aux autres intervenants impliqués dans le processus de changement, du fait de leur intérêt à tirer des leçons générales des processus spécifiques de changement au profit d'un public plus large (la « recherche » dans la RAP). Le caractère unique et la complémentarité de ces diverses approches resteront donc apparents pour de nombreux lecteurs à mesure qu'ils progresseront dans les différentes sections de ce manuel. Il sera également manifeste dans la manière dont la RAP et les équipes de recherche-action sont examinées – à savoir, comme des entités distinctes et pourtant interdépendantes dans le processus de changement. Pour une illustration de la façon dont recherche et action sont liées dans le temps, reportez-vous à la figure 2. Cette séparation entre la recherche et l'action ne devrait pas être considérée comme une chose à laquelle les auteurs adhèrent *de facto*; il s'agit simplement d'un moyen didactique pour illustrer le rôle de la recherche au sein d'un processus de RAP. Dans la pratique, les chercheurs devraient passer de manière transparente entre leur rôle de participants à un processus de changement (dans la facilitation, la recherche empirique ou rôles de partenariat) et leurs activités de réflexion et d'analyse du processus de changement lui-même. Les frontières entre ces deux rôles sont donc floues. L'un des plus grands défis pour les chercheurs est de comprendre cette « continuité » entre la recherche et l'action – et d'aller au-delà de la tendance à se perdre dans les cycles de « développement » ou à compromettre la continuité ou l'attention accordée à la RAP, en insistant prioritairement sur leurs propres objectifs de recherches.

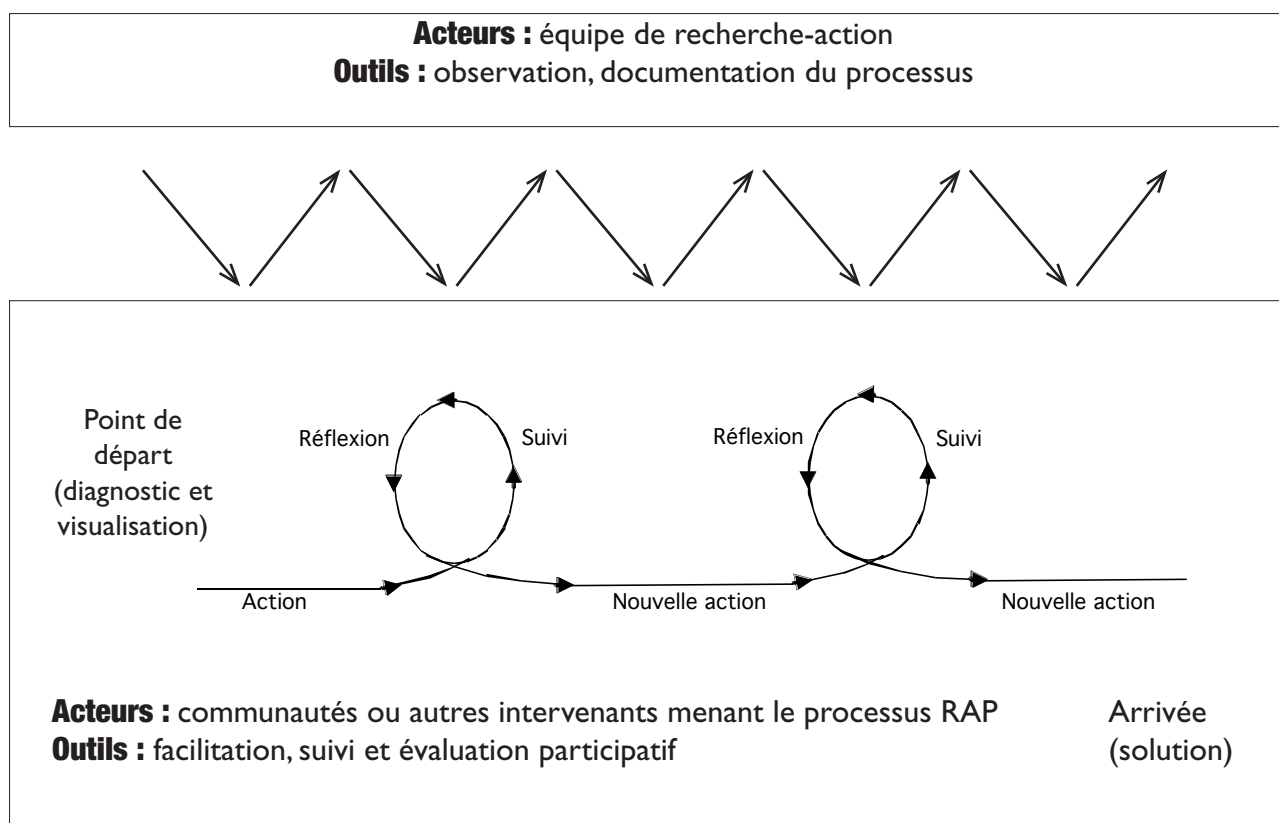


Figure 2. Illustration de la relation entre la recherche-action (encadré du haut) et la RAP (encadré du bas)

En plus de distinguer la RAP de la recherche-action, il est important de différencier la RAP de l'Évaluation rurale participative (en anglais, Participatory Rural Appraisal) et de la recherche participative. L'ERP est un ensemble d'outils d'analyse qui permet aux villageois de faire leur propre analyse des réalités qui les concernent en vue d'une utilisation de ces informations. Elle n'est donc pas une approche globale visant à catalyser le changement, mais elle peut être utilisée dans un processus de changement pour identifier les problèmes (par exemple, la cartographie participative comme outil de diagnostic participatif des « points chauds » de dégradation environnementale), pour établir des situations de référence ou pour identifier les contraintes et les opportunités (par exemple, les périodes du calendrier annuel de travail où il est possible de prévoir davantage d'activités à forte intensité de main-d'œuvre). La recherche participative, par ailleurs, est une recherche menée par deux catégories de partenaires égaux, des « experts » (en général, les scientifiques) et les membres d'une communauté. Pour pouvoir être qualifiée de « participative », une recherche doit être caractérisée par une appréciation réciproque du savoir et des compétences de chacun des partenaires à chaque étape du projet, et ses résultats de recherche doivent être utiles à la communauté. À cet égard, la RAP pourrait être considérée comme une forme de recherche participative. Toutefois, la RAP tend à être beaucoup plus large que la recherche participative de par sa nature itérative, et donc par sa capacité à permettre des changements plus profonds (transformation sociale ou de l'ensemble du système plutôt que l'essai de technologies). En outre, l'incapacité à garantir une appropriation locale du processus et à mettre les rênes du pouvoir et de la prise de décision carrément entre les mains des bénéficiaires ciblés peut créer des situations d'abus :

Au mieux, le processus de la recherche participative peut être libérateur, stimulant et éducatif, à travers la relation de collégialité qui intègre les communautés locales au débat politique, validant ainsi leur savoir. Au pire, il peut dégénérer en un processus de cooptation des communautés locales dans un programme externe, ou dans une série abusive de rituels vides de sens, imposant de nouveaux fardeaux sur le temps et l'énergie de la collectivité et qui serviront principalement à légitimer les qualifications « participatifs » de l'agence d'exécution⁷.

⁷ Disponible en anglais au : www.iisd.org/casl/CASLGuide/ParticipatoryApproach.htm (site consulté le 29 juin 2010).

Ce défi et les abus auxquels il donne lieu ont rapidement conduit à des tentatives de classer la recherche participative dans différentes formes (Biggs 1989). La figure 3 illustre la tension inhérente qui tend à exister dans la recherche participative entre l'amélioration de la qualité scientifique, d'une part, et l'amélioration de l'impact sur le développement, de l'autre – une tension qui, la plupart du temps, tend à ne pas favoriser l'émergence des démarches collaboratives et collégiales de recherche.



Figure 3. Différents types de recherche participative (Biggs 1989)

Dans la RAP, la même tension existe, mais les efforts pour mettre le contrôle du processus carrément entre les mains des communautés signifient que le processus incite à mettre l'accent davantage sur l'impact sur le développement plutôt que sur la recherche elle-même. Les chercheurs sont donc toujours confrontés au défi d'assurer la rigueur dans le processus d'apprentissage et d'en tirer des résultats ou des leçons de plus grande portée (encadré 2) – et ainsi tirer parti du potentiel de la RAP pour faire une contribution destinée à une plus large communauté de praticiens.

Encadré 2. La question de la validité dans la recherche-action et la RAP

Les efforts pour remettre aux communautés la responsabilité du processus du changement ont créé un certain malaise parmi les adeptes de la tradition de recherche empirique ou conventionnelle établie de longue date. Certains scientifiques ont conséquemment remis en question la validité de la recherche-action et de la RAP. Parmi les questions fréquemment posées, mentionnons : « Comment peut-on tirer des enseignements généraux sur le changement à partir d'événements appartenant à un contexte spécifique, étant donné les particularités culturelles, institutionnelles et écologiques de chaque environnement? » « Comment des revendications de validité peuvent-elles être défendues quand il n'existe pas de fondements pour maintenir la constance des méthodes dans le temps? » Certains auteurs prétendent qu'il s'agit tout simplement d'une question de maintien de « positions intellectuelles dans une situation changeante » (Checkland et Holwell 1998 : 13). Ces auteurs suggèrent que les revendications de validité nécessitent « un processus de recherche qui peut être repris et qui est fondé sur une déclaration épistémologique préalable en matière de résultats qui aident à faire jaillir la connaissance » (Checkland et Holwell 1998 : 9). En d'autres termes, on ne peut pas s'engager dans le changement sans faire une déclaration préalable sur la portée de la recherche et sur la manière dont cette dernière sera conduite. Les éléments de ce processus comprennent la déclaration préalable sur un sujet de préoccupation, un cadre d'idées et une méthodologie (Checkland 1991; Checkland et Holwell 1998). Un domaine de préoccupation est un sujet autour duquel la recherche est organisée – dans ce cas-ci, il s'agit des processus ou des stratégies d'amélioration de la capacité des personnes à s'adapter aux changements climatiques. Les idées peuvent inclure une compréhension conceptuelle des lacunes des pratiques actuelles, des services d'appui et les politiques de soutien à l'adaptation aux changements climatiques ou un ensemble de valeurs directrices (par exemple, l'équité, la durabilité) connues comme étant des éléments manquants de la pratique actuelle. Il peut également s'agir d'un corpus de théorie qui renseigne sur le changement (par exemple, les droits de propriété et la théorie de l'action collective, l'écologie politique, la théorie des écosystèmes). Puisque l'efficacité du changement est largement déterminée par les acteurs eux-mêmes, les auteurs cités ci-haut se sentiraient probablement à l'aise avec des objectifs et des évaluations participatives du processus de changement établis au niveau local comme une preuve de son efficacité. Les chercheurs ayant une approche plus conventionnelle envers la validité scientifique peuvent exiger que les hypothèses et les questions de recherche soient clairement indiquées au départ et maintenues constantes, les enseignements pouvant être tirés des comparaisons faites entre les sites ou les différents cas (dans un ou plusieurs sites) et transférer à la recherche conventionnelle la responsabilité d'approuver les questions liées à l'efficacité du processus de changement.

La RAP au service de l'adaptation aux changements climatiques

Le succès obtenu dans le passé dans l'application de la RAP à la résolution de problèmes dans des systèmes socioécologiques complexes (Colfer 2005; Hagmann et Chuma 2002) et la facilitation du changement institutionnel (Elliot 1991; Hagmann 1999) font que la plupart des enseignements et des approches sont directement utilisables dans l'adaptation aux changements climatiques. Toutefois, il est important de discerner les caractéristiques de la RAP qui la rendent particulièrement adaptée à cette problématique et celles qui limitent son applicabilité à l'adaptation aux changements climatiques. Les caractéristiques principales des changements climatiques et de l'adaptation qui permettent modéliser l'application de la RAP sont les suivantes :

- Le changement climatique est une variable lente, dont les changements interviennent sur le moyen et long terme;
- « La capacité d'adaptation » peut être mieux évaluée sur de longues périodes⁸;
- La prévisibilité des changements climatiques est limitée⁹;
- Les connaissances scientifiques et locales¹⁰ sur les changements climatiques et leurs impacts sont imprécises ou incomplètes;
- Les niveaux embryonnaires d'organisation sociopolitique et de réponse influencent la sensibilité et la capacité d'adaptation;
- Il existe une complexité (des impacts des changements climatiques, des solutions)¹¹.

Alors que la plupart de ces caractéristiques ne sont pas propres aux changements climatiques, elles interagissent de multiples façons avec la méthodologie de la RAP. La plus grande faiblesse de la RAP se situe dans l'inadéquation entre les « variables lentes » (changement climatique, adaptation), qui se manifestent sur de longues périodes, et la réflexion à court terme qui caractérise souvent la prise de décision (Meffe et Holling 1996). Les longues périodes sur lesquelles se manifestent les impacts des changements climatiques, et sur la base desquelles les « adaptations » peuvent être évaluées, limitent les capacités humaines à répondre aux stimuli appropriés (voir, par exemple, Abel et Langston 2001). D'autre part, si la RAP n'est pas seulement un outil de résolution de problèmes spécifiquement liés au climat, mais aussi un outil permettant de favoriser l'apprentissage et l'adaptation durables dans le temps au moyen de la construction de partenariats entre les communautés à risques, les institutions gouvernementales et les autres acteurs, elle devient un outil (en plus de son corollaire, à savoir la gestion de l'adaptation) particulièrement approprié pour l'adaptation aux changements climatiques. C'est le caractère continu et de renforcement des capacités des processus de la recherche-action qui la rendent adaptée dans le contexte des changements climatiques et de la variabilité¹². Les avantages offerts par la RAP pour relever les défis de la complexité et les niveaux embryonnaires des organisations sociopolitiques sont similaires : il est peu probable que les solutions normatives fonctionnent, ce qui exige une approche d'adaptation au changement qui s'appuie sur les succès et les échecs pour construire un avenir plus souhaitable.

Sur le plan de la prévisibilité limitée des changements climatiques et des limites des connaissances scientifiques et locales, la RAP peut renforcer la compréhension en s'appuyant sur la complémentarité entre les connaissances locales et scientifiques et favoriser une compréhension plus nuancée des systèmes. Ces complémentarités peuvent couvrir des aspects tels que ce qui est observé (le contenu), ce qui importe (la motivation), les dimensions temporelles et spatiales (échelle) (DeWalt 1994). La connaissance scientifique a tendance à être plus susceptible de favoriser la compréhension sur des échelles spatiales plus grandes, tandis que le savoir local est souvent plus efficace pour la compréhension des particularités d'une localité donnée. En ce qui concerne les dimensions temporelles, les connaissances scientifiques et locales ont chacune leurs points forts dans l'observation du changement sur de plus longues périodes. Toutefois, les scientifiques doivent être en mesure de mieux prédire les changements climatiques, au moment où les communautés ont tendance à être plus versées dans les changements historiques; pour faire face à l'incertitude, ils se basent sur

⁸ La littérature sur la résilience met en évidence en quoi la solution actuelle peut devenir le problème de demain (Meffe et Holling 1996).

⁹ Cela est particulièrement vrai pour l'ampleur et la variabilité des changements climatiques, et moins pour la direction du changement.

¹⁰ Les schémas de changement du passé ne peuvent pas servir d'indicateurs de la variabilité future et des niveaux de changement.

¹¹ Les impacts peuvent être directs ou indirects, alors que les solutions (partielles) peuvent prendre diverses formes (technologies, services de soutien, information, politiques) et être trouvées à différents niveaux de l'organisation sociopolitique (individuel, communautaire, district, national, communauté mondiale).

¹² La réussite des processus de RAP, même lorsqu'ils sont appliqués pour répondre à de simples défis sociaux et biophysiques, a presque toujours besoin de beaucoup de temps, étant donné la complexité de la démarche et les étapes de base qu'elle implique (évaluation des situations, fixation d'objectifs, renforcement du capital social, facilitation, suivi, re-planification).

leur propre expérience vécue avec les anciens changements climatiques et en usant des stratégies d'adaptation antérieures – ainsi que de la compréhension qu'ils se sont faite des succès, des échecs et des causes de ces derniers. Alors que la RAP peut présenter des avantages en mettant ces deux ensembles de connaissances sur un problème commun, il est important de reconnaître finalement que c'est la caractéristique humilité qui crée un partenariat efficace entre les scientifiques et les communautés locales. Dans la RAP, il est important que chacun comprenne que toute connaissance est partielle et en partie subjective, et que c'est à travers le partenariat, l'apprentissage social et le suivi actif que l'inconnu se réduira progressivement au profit du connu.

LA MÉTHODOLOGIE (ÉTAPES, PROCESSUS ET OUTILS)

5.1. Les processus et outils transversaux

La facilitation et la documentation du processus sont deux processus-clés qui apparaîtront à toutes les étapes du processus de la RAP. Elles seront par conséquent décrites séparément dans cette section. La facilitation est le fondement du processus de changement (action), et la documentation du processus est nécessaire pour faire des observations systématiques sur les changements au fur et à mesure qu'ils se produisent (recherche). Alors que le suivi-évaluation participatif est tout aussi fondamental dans la RAP, il est seulement mis en œuvre après la conceptualisation du changement et le démarrage de la mise en œuvre. Il est donc présenté ci-dessous dans la section intitulée « Gestion du changement ».

5.1.1. La facilitation

Définition de la facilitation

La facilitation est l'élément fondamental de la RAP. Un facilitateur qualifié peut jouer de tout son poids dans la réussite ou l'échec d'un processus de RAP à atteindre ses objectifs en inspirant confiance, en montrant du respect, en posant les bonnes questions en vue d'encourager la réflexion sur les nouveaux aspects d'un problème, en critiquant respectueusement les hypothèses, en restaurant les déséquilibres de pouvoir ou bien en appliquant de manière opportune la panoplie adéquate d'outils pour aborder les nouveaux défis. La facilitation consiste à appliquer un ensemble de processus et de « compétences de savoir-être » pour aider les groupes à atteindre leurs objectifs¹³. Elle met en jeu un individu ou un groupe – il faut de préférence faire appel à une personne ayant une bonne connaissance de la question étudiée et disposant d'une expérience antérieure – qui guide un groupe à travers un processus de changement. Le facilitateur aide le groupe à : identifier conjointement les problèmes et les opportunités, discuter et négocier les situations futures souhaitées, faire une planification conjointe, suivre régulièrement les progrès, réfléchir sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs convenus et ajuster les plans d'action, ainsi que percevoir et répondre aux nouveaux défis et opportunités. Les qualités d'un bon facilitateur sont résumées dans l'encadré 3.

Encadré 3. Les qualités d'un bon facilitateur (E. Chuma et C. Colfer)

- Faire confiance aux autres et à leurs capacités
- Être patient et avoir une bonne capacité d'écoute
- Avoir la capacité à préciser, formuler et communiquer des idées
- Avoir confiance en soi, sans être arrogant
- Avoir une grande expérience de la vie et une bonne dose de bon sens
- Respecter les opinions des autres, ne pas imposer ses idées
- Avoir une expérience de la réflexion créatrice et innovante
- Être capable de créer une atmosphère de confiance chez les participants
- Être capable d'encourager les minorités et les groupes marginalisés à exprimer leurs points de vue
- Être flexible par rapport au changement de méthodes et de séquences, ne pas se cantonner à une séquence de techniques préétablie
- Avoir une connaissance de la dynamique des groupes, y compris les méthodes permettant de sonder l'état d'âme et le changement au sein d'un groupe ou bien d'ajuster immédiatement le programme
- Avoir un bon flair pour l'organisation de l'espace et des matériaux, afin de créer un environnement d'apprentissage et d'échange attirant
- Avoir des habiletés en dessin et en écriture/représentation visuelle
- Être enthousiaste, positif et innovateur
- Être conscient de ses propres partis pris philosophiques et s'assurer de ne pas manipuler les résultats du groupe à des fins personnelles au nom de la participation

La facilitation peut avoir différents objectifs, parmi lesquels :

- Aider les autres à identifier et à exposer les problèmes ou les opportunités;
- Mobiliser le potentiel latent des acteurs à agir pour répondre à leurs propres besoins;
- Susciter l'enthousiasme et la motivation autour d'une cause commune;
- Aider une personne ou un groupe à orienter son comportement vers un objectif donné;

¹³ Nous avons intentionnellement décidé d'exclure les tâches financières et de gestion de projet que suppose souvent l'usage courant du terme.

- Coordonner les contributions vers les actions communes;
- Renforcer la communication et inspirer la confiance entre les acteurs impliqués dans un événement ou un processus de changement, en particulier soutenir les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables;
- Favoriser la participation active des différents intervenants ou groupes dans des actions destinées à atteindre les objectifs définis d'un commun accord;
- Créer une atmosphère propice à un dialogue ouvert et à une négociation gagnant-gagnant;
- Servir de trait d'union dans un réseau qui relie les participants à des sources extérieures de financement, d'expertise et d'information.

Un bon facilitateur est capable de gérer la dynamique de groupe, y compris les déséquilibres de pouvoir qui menacent la « voix » de certains acteurs. Il devrait être très au fait des techniques de promotion du travail d'équipe et de visualisation, rompu aux principes de l'andragogie et capable d'employer des méthodes interrogatives permettant d'encourager une réflexion plus approfondie ou d'amener le groupe à affiner l'attention portée sur la question à l'étude. Un bon facilitateur doit avoir à la fois des connaissances techniques sur la question à l'étude et disposer d'un ensemble de qualités personnelles qui engendrent le respect et lui permettent de gérer la dynamique de groupe – parmi lesquelles l'empathie, la flexibilité et la créativité. Les facilitateurs doivent également posséder un éventail de savoir-être, comprenant une bonne capacité d'écoute pour assurer le suivi de toutes les contributions, la capacité à respecter et à étudier de manière impartiale des points de vue peu orthodoxes, la capacité à percevoir et à gérer les conflits latents, des outils et des méthodes pour la facilitation dans différents types de situations, ainsi que la capacité analytique à intégrer et à faire la synthèse de points de vue différents pour faire ressortir un consensus naissant ou des points-clés d'opposition. Les animateurs doivent, surtout, avoir la possibilité de transférer les compétences ci-dessus aux membres du groupe, puisque, dans la plupart des cas, le facilitateur sera financé de l'extérieur et pour une courte durée; des animateurs locaux sont donc nécessaires pour assurer la continuité. Ces compétences peuvent être exposées dans un ensemble de « fonctions de base » du facilitateur (encadré 4).

Encadré 4. Les « principales » fonctions du facilitateur (E. Chuma)

- Aider le groupe à développer une vision collective ou un « guide », qui servira de point de réflexion continu et de recentrage pendant le processus de changement;
- Permettre au groupe d'identifier les moyens d'atteindre les objectifs convenus;
- Encourager l'examen de points de vue et de moyens alternatifs, et aider à la réconciliation des points de vue, intérêts et positions divergents;
- Gérer la dynamique des pouvoirs pour équilibrer le champ d'action et favoriser la participation et les résultats équitables;
- Créer une plate-forme de partage des savoirs, en valorisant ouvertement les connaissances et contributions locales, et en recherchant les complémentarités avec les savoirs extérieurs;
- Aider le groupe à rester focalisé et sur la bonne voie, tout en demeurant flexible dans l'étude des propositions d'actions complémentaires qui émergent tout au long du processus.

Méthodologie

La facilitation étant un art, la meilleure façon d'expliquer la méthodologie de la facilitation est de présenter ses principes fondamentaux. Ceux-ci englobent :

- La simplicité et l'humilité – C'est essentiel pour la création d'une atmosphère détendue qui favorise la libre interaction, la créativité et la participation active de tous les participants, qui sont de ce fait encouragés à être aussi décontractés que possible. On évitera l'utilisation de titres hiérarchiques.
- L'implication de tous – Le facilitateur doit favoriser la participation de tous; ce faisant, il donne la parole en priorité aux timides (la voix de chacun doit être entendue).
- Un dialogue/« multilogue » franc – Le processus ne devrait pas être une communication à sens unique, mais plutôt un dialogue ouvert entre tous les participants. La disposition des sièges devrait encourager la participation active de tous afin d'encourager la libre circulation de l'information.
- L'appropriation par les participants – Certains événements pourraient nécessiter un organisateur principal, comme l'animateur, mais cela devrait se faire d'un commun accord avec les participants, afin qu'ils y apportent leur contribution active.

- Le respect mutuel – Le facilitateur doit apprécier toute contribution, et un climat de respect mutuel devrait régner entre le facilitateur et les participants, et entre les participants eux-mêmes, bien qu'il puisse y avoir différents niveaux de compréhension des problèmes. Aucune question ne devrait être considérée comme étant idiote, ni de réponses considérées fausses. Les participants sont encouragés à poser toutes sortes de questions, pour que le problème soit étudié sous toutes ses facettes et que les différents points de vue soient pris en compte.
- La transparence – Toutes les décisions devraient être prises ouvertement, il ne devrait pas y avoir d'intentions cachées.
- L'intégrité et l'impartialité – Le facilitateur doit être le plus indépendant possible et ne pas favoriser un programme en particulier, mais il devrait plutôt guider le processus. L'animateur ne devrait pas prendre parti, mais faire un effort pour équilibrer les contributions afin de tenter de satisfaire chaque participant.
- La flexibilité – L'événement facilité ne doit pas avoir un ordre du jour rigide. Le processus doit être flexible afin de répondre à tous les problèmes soulevés ou épineux.
- Sortir des sentiers battus – Il faut sans cesse rappeler aux participants : « Si vous faites ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez toujours ce que vous avez toujours obtenu », et donc les encourager à sortir des sentiers battus. Les participants doivent être continuellement confrontés au défi qui consiste à faire une nouvelle évaluation de leur vision des choses, afin de voir s'il existe de nouvelles façons d'aborder une question, ce qui peut permettre de susciter de nouvelles idées.
- L'honnêteté et le non-conformisme idéologique – La tendance à être poli, en particulier lorsque des questions très sensibles sont débattues, devrait être découragée, dans la mesure où cela incite les gens à passer sous silence les vrais problèmes. Les participants doivent être encouragés à se montrer « politiquement incorrects » et à mettre cartes sur table sans crainte.
- L'empathie – L'animateur doit essayer de comprendre les sentiments qui animent les participants. Cela contribuera à réduire toute résistance de la part des participants qui pourrait freiner leur pleine participation.
- La délibération – Tous les problèmes doivent faire l'objet d'un examen approprié et d'une mûre réflexion, mais d'une manière raisonnée et tout en respectant la contrainte de temps des populations locales.
- L'adéquation culturelle et sociale – Le facilitateur doit respecter les croyances et les valeurs des participants, même s'il ne les partage pas.
- Le sens de l'humour – Une légère entorse à l'atmosphère sérieuse des discussions permet aux participants de se détendre. Le facilitateur doit toutefois garder à l'esprit que l'objectif poursuivi est d'assurer la participation de tous et d'atteindre certains objectifs, et pas seulement de divertir.
- L'attention – Le facilitateur doit être en mesure de saisir tous les sujets abordés par tous les intervenants, des plus bruyants aux plus silencieux, et être en mesure de saisir « ce qui est dit et ce qui ne l'est pas ».

La nature dynamique de la facilitation fait qu'il est difficile de la réduire à un ensemble d'étapes séquentielles, car les nouveaux outils ou événements de facilitation sont choisis de manière stratégique sur la base du contexte dynamique dans lequel le facilitateur opère. La meilleure façon de caractériser le processus de facilitation est peut-être de présenter un ensemble d'éléments ou d'étapes communs à la plupart des événements ou des processus de facilitation. Outre le renforcement des capacités du facilitateur – qui constitue une première étape nécessaire pour les équipes de recherche-action sans grande expérience de facilitation –, ces étapes incluent :

1. Préciser les objectifs du processus ou de l'événement facilité;
2. S'entendre sur la méthodologie et les outils de facilitation qui seront utilisés pendant l'événement ou le processus;
3. Convenir des objectifs de l'événement ou du processus et les communiquer, et réfléchir en permanence sur ces derniers au fur et à mesure que les décisions sont prises et les actions entreprises;
4. Faciliter le dialogue et le débat (processus de délibération);
5. Aider à la récapitulation des consensus et des points de discorde qui surgissent;
6. Faciliter l'élaboration collective d'une voie de réalisation des objectifs et de réconciliation ou de conciliation des différences;
7. Évaluer le consensus et l'acceptation des différents acteurs à l'égard des décisions qui sont en train d'être prises;

8. Documenter le processus, les résultats (les décisions prises, les plans) et les enseignements tirés;
9. Aider à assurer un contrôle et un suivi des accords.

Principaux processus et outils

Un bon facilitateur dispose d'une série de processus et d'outils dont il peut se servir pour aider un groupe d'intervenants à réaliser leurs objectifs. Ceux-ci sont utilisés de façon opportune, en fonction des besoins spécifiques à l'étude. Nous considérons que trois outils seraient utiles à toutes les étapes du processus de RAP (« transversaux »), et c'est pourquoi nous les présentons ici en détail. Ils comprennent la communication, la visualisation et l'utilisation de codes.

i) La communication

Il est important qu'un facilitateur possède de bonnes habiletés de communication. Parmi celles-ci, mentionnons les capacités d'écoute et d'expression, ainsi que l'art de poser des questions.

L'écoute

Lors d'une facilitation dans une situation interactive où les membres d'un groupe échangent des idées diverses, les capacités d'écoute sont extrêmement importantes, car il faut absorber les idées du groupe et les utiliser pour trouver une solution au problème abordé. Voici quelques idées pour améliorer les capacités d'écoute dans le processus de facilitation :

- Être attentif;
- Observer les membres du groupe en silence;
- Éviter d'interrompre les autres lorsqu'ils parlent;
- Faire preuve d'intérêt en vous penchant légèrement en avant lorsque quelqu'un prend la parole; et
- Veiller à accorder la même attention aux participants de sexe, d'origine ethnique ou de langue différentes, avec lesquels vous êtes peut-être moins à l'aise de communiquer.

Écouter implique souvent de prendre connaissance de divers points de vue et de leur trouver des points communs ou des divergences, et de décider comment gérer ces différences. L'écoute est donc également un processus analytique qui demande une capacité à analyser les idées et à faire le lien entre elles.

L'expression

Un facilitateur doit être un bon orateur. Cela signifie que le facilitateur doit être à même de communiquer clairement avec le groupe de façon à se faire comprendre. L'encadré 5 présente la synthèse d'une série de directives permettant de renforcer les capacités d'expression d'un facilitateur.

Encadré 5. Directives pour améliorer les capacités d'expression (E. Chuma)

- Parlez clairement pour que chacun vous comprenne.
- Exprimez-vous en utilisant des phrases concises, tout en donnant suffisamment d'informations au groupe.
- Énoncez vos idées avec objectivité et précision.
- Soyez direct, honnête et explicite dans votre communication.
- Modulez le ton de votre voix.
- Utilisez un langage simple.
- Parlez avec assurance.
- Faites preuve d'un grand enthousiasme.
- Lorsque vous parlez, exprimez-vous en gardant à l'esprit les besoins du groupe.
- Répartissez le temps de parole sans être dominateur.
- Allez rapidement au but.
- Établissez régulièrement le contact visuel.

L'art de poser des questions

Les questions permettent d'obtenir des informations et un feed-back des participants. L'interrogatoire approfondi consiste à poser des questions de suivi pour obtenir des informations complètes sur un problème. Il éveille la conscience des personnes avec qui vous échangez. On peut donc poser des questions pour : (1) rechercher plus d'informations, (2) trouver de nouveaux moyens permettant aux participants de résoudre leurs problèmes et (3) générer de nouvelles idées. Les questions peuvent :

- Mener au questionnement ou à la rébellion – soulever des problèmes cachés (Pourquoi dois-je toujours payer pour...?);
- Ouvrir de nouvelles options à explorer, pouvant mener à des façons différentes de faire les choses (Est-ce que c'est la seule façon de planter du maïs?) ou à des solutions inattendues;
- Changer la vie entière de quelqu'un en encourageant l'expression de pouvoirs cachés et de rêves refoulés;
- Être un puissant outil d'aide à la résolution de problèmes;
- Conduire à la transformation de la culture et des institutions (en posant des questions qu'on ne pose pas normalement);
- Être un puissant outil de changement social et personnel.

Les questions stratégiques doivent :

- Créer des options (Quelles sont les alternatives?);
- Créer des solutions (Qu'allez-vous faire à propos de...?);
- Permettre d'approfondir (Comment avez-vous réalisé ceci?).

Il est également important de reconnaître la différence entre les questions ouvertes et fermées, et les forces et les faiblesses relatives de chacune. On ne peut répondre aux questions fermées que par « OUI » ou par « NON »; les questions fermées sont peu susceptibles d'encourager une réflexion approfondie. Les questions ouvertes sont plus puissantes et disposent de six auxiliaires : « quoi? », « pourquoi? », « qui? », « comment? », « où? » et « quand? ». Et pourtant, le « pourquoi? » présente un danger. La question « Pourquoi faites-vous cela? » pourrait ne pas être une bonne question, en particulier au début de la facilitation, car elle peut mettre la personne interrogée sur la défensive dans sa réponse et l'amener à se fermer. La personne interrogée peut aussi avoir l'impression qu'elle fait quelque chose de mal, car la question peut être perçue comme une accusation. Une telle question pourrait par exemple être reformulée : « Quelles sont les justifications pour procéder ainsi? »

ii) La visualisation

La visualisation aide les groupes à mieux comprendre et à internaliser un concept ou une idée. Elle consiste à donner une forme visible aux idées par une illustration du sujet abordé. Visualiser une communication implique une communication écrite plutôt qu'orale, et précise l'idée avec un dessin, une photo ou un diagramme (p. ex., diagramme circulaire, graphique linéaire, etc.). Cela est essentiel pour la facilitation et permet une communication plus efficace (figure 4). La visualisation permet de s'assurer que l'ensemble des contributions sont prises en compte et qu'aucune n'est perdue. Elle peut également aider à structurer le débat et à préparer un dossier qui servira de référence à l'avenir, permettant de gagner du temps et d'imprimer des concepts dans l'esprit des gens.



Figure 4. Outil de visualisation : un paysage avec et sans gouvernance des ressources naturelles (photo : L. German)

Parmi les principaux avantages de la visualisation des sujets, des problèmes, des opinions, des propositions individuelles, mentionnons :

- La création d'un centre d'attention commun;
- Les contributions ne sont ni perdues ni oubliées;
- Il s'agit d'un outil approprié dans les contextes où les taux d'analphabétisme sont élevés;
- Les communications difficiles et théoriques sont plus aisées à comprendre avec des aides visuelles et en se concentrant sur les points importants;
- Le risque d'interprétation erronée est réduit;
- Le stade de la discussion est clair à tout moment, ce qui permet aux participants de suivre la discussion;
- Une bonne visualisation permet à ceux et celles qui arrivent en cours de processus de suivre facilement la discussion;
- Les problèmes sont plus faciles à analyser, et les solutions sont donc plus faciles à identifier;
- Une meilleure appropriation des solutions par les participants;
- Les contributions personnelles et émotionnelles biaisées sont traitées, en permettant aux discussions de rester centrées et objectives.

Points importants à prendre en compte lorsque la visualisation est utilisée dans la facilitation :

- Utiliser des aides visuels pour la présentation et les discussions guidées, afin de transmettre des connaissances;
- Aider les participants à visualiser un sujet en créant une représentation visuelle de celui-ci;
- Encourager les participants à discuter du sujet en inscrivant ou en dessinant leurs opinions, idées, propositions sur des cartes;
- Les cartes de tailles, de couleurs et de largeurs, etc., différentes sont ensuite épinglées sur un tableau et groupées/structurées par les participants, avec le soutien du facilitateur;
- Une fois les participants satisfaits de la catégorisation, les cartes sont collées au tableau;
- Les tableaux à feuilles et d'autres outils de visualisation peuvent être utilisés pour améliorer les discussions et favoriser le partage des connaissances entre les participants.

iii) L'utilisation de codes

Un code est une présentation concrète d'un problème familier, qui tient à cœur au groupe en présence (Hope et Timmel 1984 : 55). Ce peut être une affiche, un jeu, un proverbe, un jeu de rôle, une histoire, une bande dessinée, une chanson ou un poème. Un code représente un concept ou un ensemble d'idées qui, analysé par les participants, permet de générer une compréhension commune à tous d'une situation abstraite. En demandant aux participants s'ils ont des expériences personnelles qui se rapportent à cette situation ou en renvoyant à des situations spécifiques en cours de discussion, les codes peuvent aider à faciliter la compréhension commune ou à explorer avec tact des sujets délicats. Les codes sont importants pour la résolution de problèmes, à la condition qu'ils soient adaptés au niveau d'alphabétisation des participants et soient concrets et familiers – et donc aident à soulever les questions pertinentes.

Que faut-il prendre en considération pour la préparation d'un code?

1. Choisissez un code simple, clair et visible (montrez une scène familière).
2. Un code devrait porter sur un thème qui concerne toute la communauté (se concentrer sur un thème).
3. Un code devrait susciter l'intérêt et aller au cœur des gens.
4. Décidez à l'avance du processus de présentation du code.

Pour que les codes soient utiles aux participants, le processus de décodage des codes est essentiel. Pour que le code soit compréhensible, le facilitateur doit faire en sorte que le code ait un lien avec la vie bien concrète des participants. Pendant les séances de décodage, les questions suivantes peuvent encourager les participants/les membres de la communauté à faire une analyse des questions essentielles :

- Que voyez-vous? / Qu'avez-vous vu?
- Que se passe-t-il? / Que s'est-il passé?
- Pourquoi cela se passe-t-il? / Pourquoi cela s'est-il passé?
- En quoi cela se rapporte à votre expérience?
- Quel enseignement pouvons-nous tirer du code?

Pour un exemple d'application du code, voir l'encadré 6.

Encadré 6. Un exemple de code : le Code Rivière (E. Chuma)

Le Code Rivière est un jeu de rôle qui illustre le concept d'autonomie. Le facilitateur explique que deux personnes voulaient traverser une rivière en crue et n'y arrivaient pas. Soudain, un étranger leur proposa de les aider. Il réussit à porter la première personne sur son dos et la déposa sur un îlot dans la rivière ; il en revint épuisé. Comme il ne pouvait pas porter la deuxième personne sur son dos, il la guida vers l'îlot en la tenant par la main. La première personne voulait de nouveau être portée, mais l'étranger déclara qu'il avait mal au dos et qu'il pouvait seulement les aider à traverser la rivière en les guidant. La seconde personne accepta d'être guidée et, cette fois, elle réussit à traverser en imitant simplement les gestes de l'étranger – sans être tenue par la main. Quand l'étranger et la seconde personne eurent terminé leur traversée, la personne restée sur l'îlot voulut que l'étranger replonge pour venir la chercher. Ils agitèrent les bras pour lui dire qu'elle devrait traverser comme eux l'avaient fait, mais elle persistait à vouloir être portée. Ils la laissèrent sur place et elle finit par se noyer. Pour décoder le jeu de rôle, le facilitateur pose une série de questions aux participants :

Q. Qu'avez-vous vu se produire?

R. Deux personnes essayant de traverser la rivière. Ils ont traversé de façons différentes.

Q. Que représente la rivière pour les gens?

R. Leurs problèmes et leurs défis.

Q. Qu'est-il arrivé à la première personne?

R. L'homme qui est arrivé a porté la première personne sur son dos et l'a laissée sur l'îlot.

Q. Qu'est-il arrivé à la deuxième personne?

R. L'homme qui est arrivé a aidé la deuxième personne à traverser la rivière.

Q. Qui a atteint l'autre rive et pourquoi?

R. La deuxième personne. Elle a pris confiance dans ses capacités.

Q. Qu'est-ce que cela symbolise?

R. Cela montre qu'il faut apprendre aux gens comment procéder plutôt que de faire les choses à leur place. La première et la deuxième personne pourraient être des agriculteurs, et l'étranger pourrait être un spécialiste du développement ou un facilitateur, qui renforce les capacités de l'agriculteur, non pas en faisant des choses pour lui, mais en lui montrant comment s'y prendre par lui-même.

L'enseignement que l'on peut tirer du Code Rivière est « Ne donnez pas aux gens des poissons, mais apprenez-leur à pêcher ». Le Code Rivière montre l'importance de l'apprentissage conjoint et de l'autonomie.

Comment décoder en six étapes

Voici les étapes fondamentales utilisées pour guider des participants dans un processus de décodage :

1. Description du code. On aide les participants à décrire le code en répondant à la question : « Que pouvez-vous voir? / Qu'avez-vous vu? » Le facilitateur laisse du temps pour la discussion et la présentation des points de vue divergents et, à la fin, conclut en décrivant ce que les participants auraient dû voir.
2. Première analyse. Les participants essaient de donner leur interprétation de ce qui s'est passé en répondant à la question : « Pourquoi cela s'est-il produit ainsi? / Pourquoi cela se produit ainsi? » Là encore, après la discussion, le facilitateur tire les conclusions.
3. Réalité. Le code est maintenant lié aux expériences de la vie bien concrète des participants. Une discussion est menée avec des questions comme : « Est-ce que cela se produit dans votre vie concrète? »

« Pourriez-vous donner un exemple de la façon dont cela se produit dans la vie concrète? » ou « En quoi cela est-il en lien avec votre expérience personnelle? »

4. Problèmes sous-jacents ou liés. Le ou les problèmes sous-jacents sont ensuite identifiés par les participants, en répondant à la question : « Quel problème cette situation décrit-elle? »
5. Identifier les racines du problème. Pour trouver les racines du problème, le facilitateur pose à plusieurs reprises la question : « Pourquoi cela se produit-il? », et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de réponses.
6. Planification de l'action. Dans cette étape, on identifie les actions pour s'attaquer au problème et on s'entend sur les responsabilités de chacun.

Le développement de compétences en facilitation

« L'acquis » et « l'inné » contribuent tous deux à la formation d'un bon facilitateur, qui a souvent une bonne dose de « talent naturel », de même qu'une formation et une expérience reconnues. La facilitation étant davantage un art qu'une science, il est difficile de développer des compétences en facilitation à l'aide des seules techniques conventionnelles de formation (encadré 7). Le plus souvent, il s'agit plus d'une combinaison de certains des éléments suivants :

1. La formation régulière. La formation régulière en facilitation devrait être dispensée de manière participative, ce qui inclut des activités telles que les jeux de rôles et des activités pratiques permettant d'acquérir une expérience pratique.
2. La démonstration sur le terrain. Dans ce cas, le formateur fait la démonstration de la facilitation sur le terrain – illustrant comment utiliser les diverses techniques et encourageant l'observation active par les stagiaires.
3. Les pratiques de terrain avec appui technique. Après la démonstration, les stagiaires vont sur le terrain et pratiquent eux-mêmes la facilitation à travers « l'apprentissage par la pratique », avec l'appui et l'assistance du formateur et du grand groupe de stagiaires.
4. Les visites guidées. La confrontation à plusieurs défis, styles et cadres de facilitation peut aider à développer une meilleure compréhension de ce qu'il faut pour être un facilitateur efficace.
5. L'apprentissage entre pairs et l'autoapprentissage. La lecture de livres et de manuels sur la facilitation peut aider à développer des compétences, comme peut aussi y contribuer un processus d'autoapprentissage et d'apprentissage entre pairs associé à chacune des activités citées plus haut.

Encadré 7. Le développement de compétences en facilitation dans la province de Limpopo, en Afrique du Sud (E. Chuma)

Le développement de capacités en facilitation est un processus d'apprentissage itératif, qui ne peut être réalisé au moyen de la « formation conventionnelle ». Dans la province de Limpopo, en Afrique du Sud, le processus a été organisé sous la forme d'une série de 5 ateliers de formation, répartis sur une période de 18 mois. Chaque atelier était suivi d'une période de 2 à 4 mois de pratique de terrain, où les stagiaires ont mis en œuvre ce qu'ils avaient appris dans les villages sélectionnés. L'association d'ateliers de formation à la pratique de terrain a permis aux communautés où se déroulaient les activités pratiques de vivre leur propre processus de formation, au moment où les agents de vulgarisation suivaient leur processus de formation.

Lors des ateliers, l'accent était mis sur le développement de compétences clés, telles que : la vision, l'articulation des valeurs fondamentales pour soi-même et pour le développement de la communauté, les compétences en facilitation, la formation technique et d'autres méthodes. Le premier atelier, qui était un atelier d'orientation, a jeté les bases de l'ouverture au changement et de sa facilitation, et a introduit le concept fondamental du changement et d'autres concepts liés au développement. Cette étape a été la plus longue, et l'accent a été mis sur la mise en place d'une bonne base de partage et de rétroaction, ce qui est crucial pour l'ensemble du processus de développement de compétences. Dans les ateliers suivants, l'accent a été mis sur la réflexion (au niveau individuel et au niveau du groupe) et sur le partage avec les autres. L'accent a été mis sur les réussites et les défis qui se posent dans le domaine, ainsi que sur l'élaboration de stratégies pour faire face aux défis. Cela a permis la mise en place d'un processus continu de suivi et d'évaluation. Les ateliers se sont également penchés sur l'approfondissement de certains concepts qui avaient été présentés lors des ateliers précédents, tout en introduisant de nouveaux concepts construits autour des différentes phases du processus de facilitation. Le cinquième et dernier atelier a porté sur l'évaluation globale du processus. Si l'intensité des ateliers était différente d'un atelier à un autre, tous ont mis l'accent sur les quatre grands aspects du développement de compétences : la vision, le développement personnel, les habiletés de facilitation et la formation technique et méthodologique.

Quel niveau de formation professionnelle ou d'expérience un facilitateur doit-il détenir avant de lancer un processus de RAP? Compte tenu de la manière dont les institutions contemporaines sont subdivisées, on retrouve souvent des compétences en facilitation dans certaines organisations (p. ex., les ONG) et des connaissances conceptuelles et théoriques du système dans d'autres (p. ex., les institutions de recherche). Ces deux types de compétences sont tous les deux fondamentaux pour faciliter un processus de RAP digne de ce nom, et doivent au bout du compte se retrouver chez une même personne pour permettre de favoriser une bonne facilitation. La meilleure façon d'acquérir de nouvelles compétences peu courantes dans votre discipline ou dans votre orientation institutionnelle consiste à traverser les étapes présentées ci-dessus. Il est important de reconnaître que si vous déclenchez un processus de changement sans y être suffisamment préparé, un processus de RAP peut être orienté dans une direction qui ne débouchera pas sur un changement significatif, créant au passage des frustrations parmi les membres de la communauté et les autres participants. Pour une discussion des défis de facilitation qui se posent dans diverses circonstances, voir Colfer et coll. (2009). Au début d'un processus, de telles frustrations peuvent saper la motivation et la confiance et créer des problèmes plus tard sur le parcours. Il est donc important de s'assurer qu'un ensemble de compétences de base existe avant d'enclencher un processus de changement.

Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes sont conçues pour vous aider à évaluer vos progrès en facilitation :

1. Après la lecture de cette section, quelles nouvelles informations avez-vous recueillies sur la facilitation et la façon de la rendre plus efficace?
2. Reportez-vous à la section sur les étapes de la facilitation. Comment avez-vous réalisé les différentes étapes? Quelles ont été les étapes les plus efficaces et les moins efficaces? Pourquoi?
3. Réfléchissez à l'événement le plus récent que vous-même ou un membre de l'équipe avez facilité, ou à une série d'événements facilités en vue de résoudre un problème courant. Lequel des principes clés de la facilitation a été réellement bien appliqué par les animateurs? Quels principes ont fait l'objet d'une mauvaise performance de la part de l'équipe, et comment pourraient-ils être améliorés dans le cadre des événements qui seront facilités à l'avenir?
4. Réfléchissez aux outils utilisés. Quels outils de facilitation vous ont semblé les plus utiles? Pourquoi? Quels défis avez-vous rencontrés en utilisant ces outils, comment avez-vous surmonté ces défis et qu'avez-vous appris au cours de ce processus?

5.1.2. La documentation du processus

Bien que la facilitation soit le fondement du processus de changement ou d'adaptation, d'autres outils sont nécessaires pour systématiser l'observation du changement au fur et à mesure qu'il se produit. L'objectif immédiat de ces outils est l'apprentissage plutôt que le changement; néanmoins, les enseignements tirés deviennent des éléments critiques dans la conception du processus de changement. À cet égard, les enseignements tirés des échecs sont aussi sinon plus importants que ceux qui découlent des succès, car ils sont essentiels pour apporter des améliorations dans le processus de changement en cours. Le suivi-évaluation participatif (S-EP), qui sera examiné plus tard, est l'un des outils permettant de recueillir des observations systématiques des participants ou des bénéficiaires eux-mêmes. Des outils supplémentaires sont requis pour améliorer les approches de facilitation et tirer des enseignements d'expériences locales spécifiques pour un public plus large. Un outil, appelé documentation du processus (DP), est conçu pour s'assurer que les chercheurs (observateurs ou facilitateurs d'un processus de changement) sont aussi en train de réfléchir sur l'approche utilisée pour faciliter le changement et sur la façon dont la procédure de facilitation influence les résultats à chacune des étapes du processus de changement. La documentation du processus peut être définie comme un mécanisme de réflexion, d'analyse à l'échelle du groupe et de documentation sur les approches utilisées ainsi que sur les résultats obtenus. Nous encourageons les équipes de recherche et développement engagées dans la facilitation du changement à s'en servir, pour leur permettre de tirer des leçons et d'améliorer l'approche de facilitation utilisée. L'observation et la documentation systématiques des processus de changement aident à faciliter l'acquisition d'expériences (« recherche »), mais aussi l'ajustement du processus de facilitation lui-même (« action » ou « changement »).

La documentation du processus est réalisée à chaque étape du processus de changement, lorsque l'équipe de recherche et développement communique avec les partenaires limitrophes¹⁴ (agriculteurs, intervenants régionaux, etc.) – souvent dans un rôle d'animation (figure 5). Elle est utilisée pour planifier l'activité, observer l'activité au cours de sa mise en œuvre, et pour réfléchir et évaluer l'approche de facilitation et ses résultats. En documentant les étapes séquentielles de la facilitation et les résultats atteints dans le cadre de celle-ci, la documentation du processus fournit un état des différentes étapes dans un processus d'innovation – ce qu'ont fait les facilitateurs, comment cela a été fait, ainsi que les forces et les faiblesses de l'approche pour aider à se rapprocher de l'objectif final. La documentation du processus n'est pas un outil visant à documenter les décisions quotidiennes de gestion du projet; à cette fin, d'autres outils sont nécessaires, comme le compte rendu ou le procès-verbal.

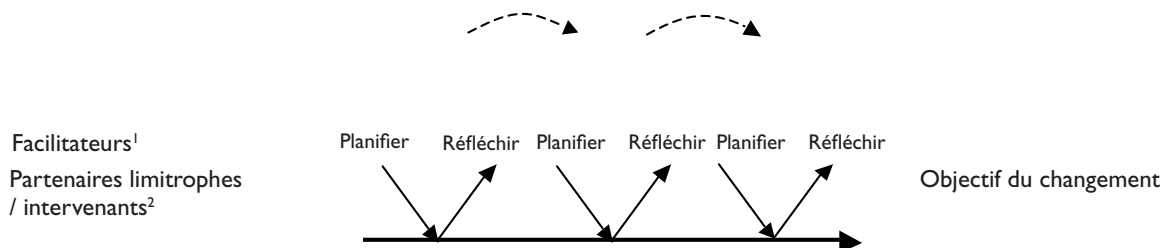


Figure 5. Illustration de la documentation du processus par l'équipe d'animation

1 La documentation du processus est réalisée par les facilitateurs pour planifier le processus de facilitation, observer l'interaction entre chaque intervenant et, par la suite, réfléchir à cette interaction et en tirer des enseignements.

2 La ligne noire en gras représente le processus de changement qui est souvent, au départ, lancé par des facilitateurs extérieurs (l'équipe de recherche et développement), mais qui idéalement finit par être mené par les partenaires limitrophes ou par les intervenants.

La documentation du processus vise plusieurs objectifs, parmi lesquels :

- Permettre une réflexion sur un événement ou une action;
- Décrire le processus, ou séquence des étapes, utilisé;
- Faciliter l'évaluation d'un événement ou d'un processus;
- Évaluer et affiner les outils utilisés;
- Documenter les différentes étapes d'un processus de changement;
- Diffuser les enseignements acquis et consigner les connaissances tirées de ces enseignements;
- Intégrer les connaissances acquises dans le processus de facilitation ou dans les actions futures;
- Utiliser ce processus itératif de développement de la méthodologie, d'expérimentation et d'amélioration en vue de permettre le perfectionnement et la diffusion des méthodologies « qui fonctionnent » (un des principaux résultats de la recherche-action);
- Faciliter l'apprentissage social au sein d'une équipe par le partage d'expériences, les observations et l'analyse collective d'une facilitation ou d'un processus de changement;
- Renforcer la sensibilisation et approfondir l'analyse du changement social;
- Renforcer la composante recherche de la RAP en documentant le « comment », et les résultats immédiats du « comment », selon le point de vue des facilitateurs ou de l'équipe de recherche-action;
- Aider à communiquer les résultats associés aux différents types de facilitation ou processus de changement.

Alors que l'on pourrait faire valoir que le suivi-évaluation participatif (S-EP) suffit pour obtenir cette information, le fait d'avoir des chercheurs qui observent indépendamment le processus de changement est utile pour plusieurs raisons. En premier lieu, des informations supplémentaires peuvent être recensées sans qu'elles aient été observées ou communiquées par les participants. Il est fréquent, par exemple, que les résidents locaux ne voient pas la manière dont l'approche affecte les autres groupes sociaux et ne fassent pas ouvertement de commentaires sur les problèmes socialement ou politiquement sensibles.

¹⁴ Les partenaires limitrophes peuvent être définis comme «... les personnes, groupes et organisations avec lesquels le programme interagit directement et avec qui le programme prévoit des possibilités d'influence » (Earl et coll. 2001).

Pourtant, ces observations peuvent être importantes pour améliorer le processus de facilitation, y compris tirer des enseignements pour assurer un partage beaucoup plus large. En second lieu, le spécialiste de la recherche-action appréhende continuellement les approches sous l'angle de questions de recherche plus ouvertes et d'expériences à partager avec un public plus large – orientant ainsi le centre d'intérêt de ce qui est observé (au-delà de la résolution du problème immédiat pour inclure des leçons qui peuvent être généralisées). Troisièmement, alors que le S-EP et la documentation du processus contribuent au suivi des résultats des différentes étapes ou aspects d'une approche, la documentation du processus permet de documenter plus systématiquement « comment » chacune des étapes a été conduite, pour favoriser plus tard l'interprétation de ces résultats intermédiaires dans le contexte de ce qui a été réalisé et accompli. À cet égard, les nombreux rapports sur la documentation du processus produits à chaque étape d'un processus de changement évolutif constituent une documentation continue de ce qui a été fait, du pourquoi cela a été fait, du comment et avec quels résultats. La documentation du processus peut être utilisée par les équipes de recherche ou les partenaires au développement, qui peuvent être d'excellents observateurs du processus, mais qui peuvent ne pas avoir de compétences en facilitation ou de mandat pour une formation systématique.

L'outil de documentation du processus est résumé dans l'encadré 8. Pour un exemple de résultat d'un processus de documentation, reportez-vous à l'annexe I. Ces étapes brièvement décrites éclipsent le fait que la documentation du processus est à la fois un art et une science, et qu'une simple « recette » d'étapes est insuffisante pour maîtriser la technique.

Encadré 8. Guide de documentation du processus (German et coll. 2007)

Aperçu : Cet outil est conçu pour faciliter l'apprentissage systématique des processus de développement ou de changement au fur et à mesure de leur mise en œuvre. Il met l'accent sur la documentation du processus (le « comment ») pendant la planification de chaque intervention ou innovation de développement, pendant la mise en œuvre (comment le plan a changé au cours de la mise en œuvre, les succès et défis, les enseignements tirés) et avant de passer aux actions suivantes (nouvelle planification pour surmonter les obstacles, meilleure harmonisation des actions avec les objectifs) au niveau des projets ou programmes. La première étape (ci-dessous) est utilisée avant toute action ou intervention, et les étapes II et III pour la réflexion et la reprogrammation après chaque action ou intervention. En réfléchissant à chaque action ou intervention, vous produisez un dossier courant de ce qui a été fait à chaque stade de développement ou d'un processus de changement et de ce qui a été obtenu à cette étape. Il permet de récapituler les moments clés des succès réalisés et des goulots d'étranglement surmontés, et à faire le lien avec l'approche utilisée.

Étape I. AVANT TOUTE ACTIVITÉ/ÉTAPE (pendant la planification)

Objectif : Qu'est-ce que vous essayez d'atteindre dans l'ensemble, et notamment au cours de cette étape du processus?

– *Approche* : Que ferez-vous pour atteindre l'objectif? Quelles mesures prendrez-vous et pourquoi? Quelles sont les personnes qui seront impliquées à chaque étape, et pourquoi?

– *Aspects relatifs au suivi des processus* : Qu'est-ce qui sera observé, suivi et documenté au fur et à mesure de votre progression? Quels indicateurs seront utilisés pour évaluer les progrès?

Étape II. APRÈS CHAQUE ACTIVITÉ/ÉTAPE

– *Approche* : Qu'avez-vous fait concrètement pour atteindre l'objectif? Est-ce que l'approche a été modifiée dans la pratique? Si oui, comment et pourquoi?

– *Succès* : Qu'est-ce qui a bien fonctionné, et pourquoi?

– *Défis* : Qu'est-ce qui n'a pas bien marché? Quelles ont été les pierres d'achoppement, et pourquoi?

– *Appréciation* : Qu'avez-vous appris avec cette activité que vous ne saviez pas avant?

– *Décisions* : Quelles décisions ont été prises par les participants?

– *Enseignements* : Quelles leçons ou observations pouvez-vous tirer de ces expériences et partager avec d'autres qui tentent de résoudre des problèmes similaires? Qu'est-ce qui a été une surprise pour vous en matière de découverte auprès des participants? Qu'est-ce qui a constitué une surprise pour vous dans l'approche en elle-même?

Étape III. AVANT TOUTE AUTRE ACTIVITÉ/ÉTAPE

– *Recommandations* : Que ferez-vous de la même façon la prochaine fois? Que ferez-vous autrement? Qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter les problèmes rencontrés pendant la mise en œuvre?

Avant de se rendre sur le terrain, l'équipe doit avoir bouclé l'étape I. Au cours de l'événement lui-même, chaque membre de l'équipe doit se voir confier un rôle. Il s'agit notamment de :

1. La facilitation (si les spécialistes en recherche-action sont les facilitateurs);
2. La documentation du processus (enregistrer le contenu des dialogues, essentiellement dresser les procès-verbaux);
3. La documentation du processus (enregistrer les observations sur le processus lui-même, c'est-à-dire observer la dynamique sociale au sein du groupe, les réactions envers le facilitateur lorsqu'il utilise un certain langage ou une certaine approche, etc.).

Dans la pratique, pour documenter le processus, il est très important de rassembler le groupe de personnes qui ont été impliquées dans l'événement ou le processus, en vue de renforcer l'analyse par la présentation des différents points de vue. Des tableaux à feuilles mobiles ou un projecteur PowerPoint doivent être utilisés pour afficher le résultat de la documentation du processus pendant la discussion elle-même, afin que le groupe soit en mesure d'examiner la façon dont les observations sont notées. Il est important de souligner que la conversation devrait guider la documentation du processus, plutôt que le contraire. En d'autres termes, même si le processus est lancé par le haut, le Manuel de documentation du processus n'est pas rempli d'une façon linéaire, mais judicieuse, en suivant la pensée du groupe et par un dialogue ininterrompu. En suivant le fil de la pensée, les observations faites par une personne inciteront les autres à réfléchir sur de nouveaux problèmes – faisant ressortir par la même occasion des observations plus profondes et plus variées que celles que l'on pourrait obtenir en faisant cet exercice seul. Maintenir un dialogue constant par la facilitation active, tout en documentant systématiquement ce qui est dit en utilisant le format mentionné plus haut, pourrait exiger de séparer les tâches relevant de la facilitation de celles de la documentation. Cela suppose que le rapporteur passe d'une section à une autre en remplissant le Manuel (par exemple, des « réussites » aux « résultats » aux « enseignements », et de retour aux « réussites » uniquement lorsque le fil de la pensée est diffus). Il est également important de noter que chaque observation faite par un membre de l'équipe peut être documentée en plusieurs endroits. Par exemple, une observation sur un succès peut également être retenue comme un enseignement tiré, mais rédigée d'une manière légèrement différente.

Comprendre les principes fondamentaux de documentation du processus peut, en association avec le Manuel de documentation du processus, aider à guider le processus d'apprentissage et à évaluer la performance de l'équipe. Il s'agit notamment de :

- La documentation régulière et immédiate de tous les processus;
- La rigueur dans l'analyse et de documentation;
- La facilité de compréhension pour les autres;
- L'insistance sur les actions positives et négatives du processus;
- L'adaptation des processus basée sur les enseignements;
- Des lignes de responsabilité claires et partagées;
- L'insistance sur le contenu des discussions ainsi que sur le processus;

Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes sont conçues pour vous aider à évaluer vos progrès dans la documentation du processus :

1. Comment avez-vous documenté vos activités dans le passé et quelle valeur ajoutée la documentation du processus peut-elle apporter à votre travail?
2. Comment l'équipe de facilitation ou de recherche-action a-t-elle réfléchi et documenté tous les engagements de la communauté et des intervenants? Quels éléments de l'outil de documentation du processus ont été les plus utiles et pourquoi? Quels ont été les défis rencontrés et qu'a-t-on appris?
3. Qu'avez-vous appris à travers la réflexion de groupe et la documentation que vous n'auriez pas appris si vous aviez travaillé individuellement? Quelles sont les réflexions réalisées grâce au processus de documentation et qui n'avaient pas été faites en observant simplement le processus?
4. Que peut-on faire d'autre pour rendre la documentation du processus plus efficace afin de promouvoir l'apprentissage en équipe et la création d'un registre des étapes du processus de changement, de leurs résultats immédiats et des enseignements qui peuvent en être tirés? Quels autres outils de documentation pourraient compléter la documentation du processus?

- La pertinence et la facilité d'utilisation (lignes directrices précisant le contenu minimum requis, de sorte que le contenu soit harmonisé dans les différents documents du processus);
- Des outils de documentation adaptés aux priorités des divers intervenants;
- Le partage, la transparence et l'appropriation partagée des informations recueillies;
- La capacité d'analyse (qui constitue plus un élément essentiel qu'un principe).

5.2. Le processus de recherche-action participative

Cette section présente les différentes étapes du processus de recherche-action participative. Elle comprend :

1. Le lancement du processus :
 - La mise en place d'une équipe
 - Le partenariat
 - La mobilisation
2. La compréhension des points de démarrage et des objectifs :
 - Le diagnostic et les situations de référence
 - La conceptualisation du changement
3. La planification :
 - La planification de l'action participative
 - La planification de la recherche-action
4. La gestion du changement :
 - La mise en œuvre des actions planifiées
 - Le suivi, l'évaluation et les mesures correctives
5. Les apports de la recherche empirique à la RAP :
 - Une analyse plus approfondie du système
 - L'étude d'impact

Certaines de ces étapes sont menées par les facilitateurs ou l'équipe de recherche-action, et d'autres par la communauté (souvent avec facilitation). Ces étapes suivent une séquence chronologique et ont des liens fonctionnels entre elles. La figure 6 illustre les différentes étapes et leur agencement dans le temps, ainsi que le principal centre où chacune se déroule – soit entre les bénéficiaires visés (p. ex., les communautés) ou au sein de l'équipe de recherche-action.

Les étapes préliminaires de la mise en place d'une équipe et de la mobilisation sont largement menées par l'équipe du projet pour instaurer les conditions nécessaires à une mise en œuvre efficace du projet. Cela consiste à créer un lien entre les divers acteurs, réaliser des objectifs communs, établir les liens nécessaires avec les individus, les groupes ou les institutions qui jouent un rôle pour favoriser le changement, rassembler les bénéficiaires visés et les autres partenaires pour établir un dialogue, et vérifier que les différents groupes d'intervenants sont intéressés à participer. Les membres de la communauté jouent souvent un rôle dans la mobilisation, du fait de leurs réseaux sociaux au sein de leur communauté, de leur rôle de leadership ou par leur capacité à mobiliser les gens.

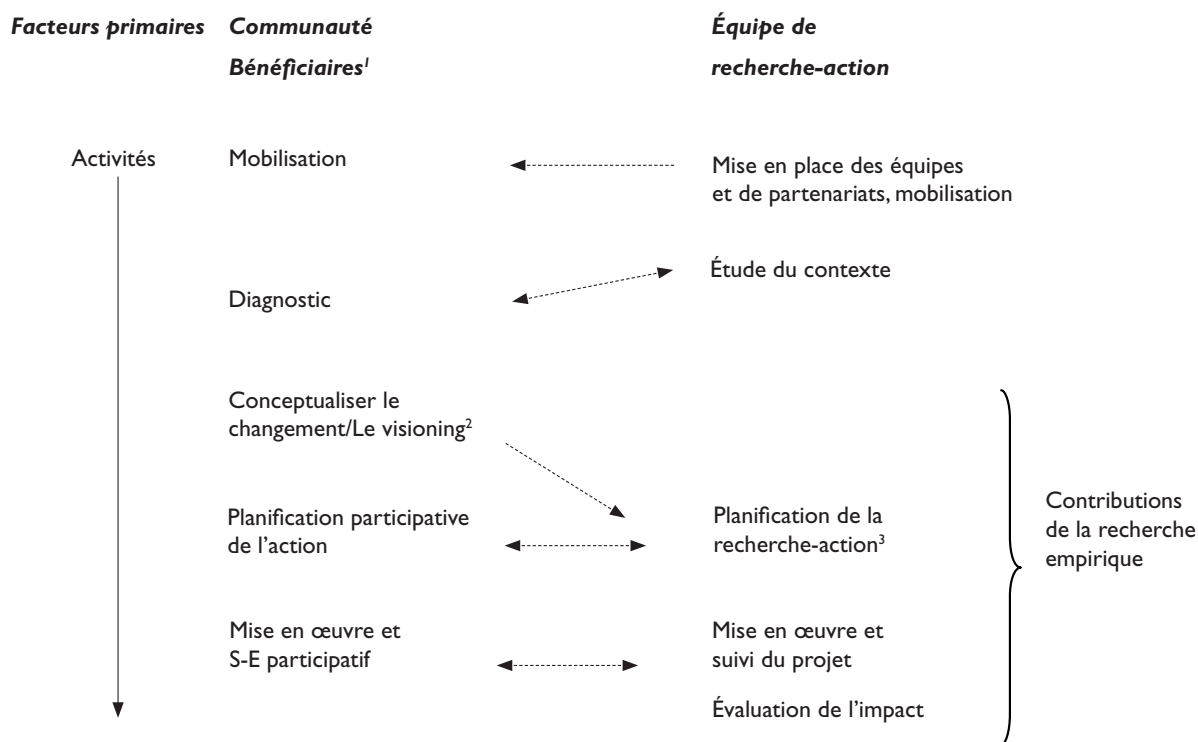


Figure 6. Visualisation des étapes-clés dans le processus de compréhension des points de départ et des objectifs

¹ Ces étapes se produisent généralement dans le cadre de la facilitation extérieure. Les lignes en pointillé suggèrent un flux d'informations entre les acteurs.

² Cette étape inclut l'identification d'indicateurs locaux et de leurs valeurs de références.

³ Cette étape inclut l'identification d'indicateurs du projet et des plans pour établir leurs valeurs de références.

L'étude du contexte consiste à faire une large recherche exploratoire, visant à caractériser le système ou le site et à cerner les questions ou les problèmes éventuels à traiter. C'est une étape importante pour les facilitateurs et, plus largement, pour l'équipe de recherche, car elle donne une bonne compréhension du système, ce qui permet un processus de facilitation informé. Elle est en général menée par l'équipe de recherche-action (en collaboration avec d'autres chercheurs qui peuvent avoir des compétences particulières pour diagnostiquer des aspects particuliers du système), mais elle implique les bénéficiaires visés, tant pour avoir les perspectives locales sur le contexte que pour soutenir les chercheurs dans leur cueillette de données empiriques. Celle-ci pourrait inclure des données biophysiques ou des informations sur les réseaux sociaux et les relations de pouvoir, ce qui peut être important pour s'assurer par exemple que le processus de facilitation ne crée pas de conflits sociaux ou ne les exacerbe pas. L'implication des bénéficiaires est également nécessaire pour minimiser toute suspicion envers le travail l'équipe de chercheurs et pour aider à susciter une confiance mutuelle. Les cas où les communautés sont très impliquées dans les études de contexte peuvent constituer une occasion importante de partager entre elles des connaissances et des expériences et de discuter de problèmes communs et de solutions potentielles. Les résultats des études de contexte sont transférés à la communauté dans son ensemble afin de les partager, de les valider et de les utiliser dans le diagnostic participatif.

Le diagnostic participatif permet d'identifier les principaux problèmes, tels que perçus par les communautés ou les bénéficiaires, de même que leurs causes et leurs conséquences. Souvent, au cours de cette même réunion ou d'une série de réunions consécutives, le facilitateur permet à la communauté d'évaluer le moyen de passer du problème à la solution à travers un processus de conceptualisation du changement. Arriver à une même compréhension des causes et des conséquences du problème est une étape importante avant d'entamer le processus de visioning, qui permettra au groupe de s'entendre sur ce qu'il souhaite réaliser. Par ailleurs, certains facilitateurs préfèrent réaliser le visioning avant le diagnostic; dans ce cas, ils commencent par une vision générale des conditions idéales et, au lieu de traiter les problèmes en tant que tels, ils discutent des obstacles à la réalisation de la vision. Le diagnostic est ensuite utilisé pour centrer la vision sur ce que le groupe voudrait réaliser. Le diagnostic inclut souvent une discussion sur ce qui pourrait être fait pour surmonter les obstacles; il constitue donc une introduction à la planification de l'action. Les initiatives de diagnostic participatif permettent de lancer le processus participatif de suivi et d'évaluation, car il inclut la définition de critères et d'indicateurs locaux qui permettront d'évaluer l'efficacité

du processus de changement. « La situation de référence » ou le statut actuel de ces indicateurs locaux (p. ex., si l'indicateur est le rendement par hectare d'une culture X, nous identifierions le rendement actuel) sont identifiés immédiatement après le processus de visioning. L'identification des groupes différenciés au sein des communautés qui ont des intérêts ou des enjeux différents dans le processus de changement devrait constituer une partie du diagnostic participatif. Cela s'impose pour assurer une représentation efficace de leurs points de vue et intérêts dans le processus de changement. Cela devrait être fait après l'étude de la situation de référence et avant la finalisation de la planification, car il est important de comprendre l'objet du processus de changement (préoccupations spécifiques ou objectifs), afin d'identifier les groupes ayant des préoccupations différentes ou des intérêts relatifs à ces questions.

La planification suit immédiatement le processus de conceptualisation du changement. Cette planification se fait à deux niveaux : au niveau communautaire (à travers la planification participative d'une action) et au niveau du projet (planification de la recherche-action). La planification au sein de l'équipe de recherche-action se fait en plusieurs étapes, suivies itérativement par le processus de planification locale. À ce moment-là, l'équipe de recherche-action élabore un plan de recherche-action précisant la raison d'être de la recherche-action, les questions et les hypothèses de recherche, les produits et les résultats proposés de la recherche, et un plan de facilitation provisoire. L'équipe de projet devra souvent identifier une série complémentaire d'indicateurs à surveiller. Il y a plusieurs raisons à cela, la première étant la nécessité de présenter à un public plus large les impacts d'une intervention de RAP ou d'une innovation, dans un langage crédible (p. ex., des résultats scientifiques), la seconde étant que certains phénomènes perçus par l'équipe de recherche comme importants pour la résolution de problèmes peuvent ne pas être exprimés correctement à travers les indicateurs locaux. Cela peut être dû à la tendance des communautés à se concentrer sur les conséquences du problème et leurs effets immédiats sur les moyens de subsistance plutôt que sur les raisons fondamentales, limitant ainsi le champ d'action de leurs indicateurs au niveau des actions requises pour résoudre le problème. Cela peut également être dû à une perception différente du problème de la part des chercheurs et des communautés (attribuable, par exemple, au mandat du projet ou aux compétences dans la discipline), et au désir de démontrer d'autres liens entre actions et résultats¹⁵ (encadré 9).

Encadré 9. L'importance des indicateurs de projet : le cas de la steppe algérienne (A. Daoudi)

L'objectif du projet GEDPS, financé par le CRDI en Algérie, est d'améliorer la gestion durable des parcours steppiques. Dès la phase de conception, l'équipe du projet avait mis l'accent sur le problème de dégradation des parcours naturels. Une fois que le projet a été financé et que l'équipe a engagé la communauté dans une étude diagnostique participative, les chercheurs ont découvert que la communauté percevait le problème différemment. Celle-ci mettait fortement l'accent sur les conséquences de cette dégradation sur leurs moyens de subsistance plutôt que sur la dégradation elle-même, et sur le remède aux symptômes (p. ex., inverser la baisse des revenus) plutôt que sur la cause fondamentale (dégradation du pâturage).

Lors de l'analyse du contexte, les chercheurs ont identifié deux causes fondamentales : les effets négatifs du labour sur la végétation indigène qui stabilise le sol et le surpâturage. Ils considéraient que la solution consistait à s'attaquer aux causes fondamentales – à savoir (i) limiter le labour dans les endroits appropriés et (ii) réglementer la charge animale. Les communautés considéraient que le problème était plus immédiat : la baisse des revenus et la pauvreté. En conséquence, elles ont accepté d'appliquer les actions proposées par les chercheurs, à la condition que d'autres activités soient mises en œuvre pour améliorer les revenus (p. ex., la diversification du système de production agricole), et ont donc axé leur suivi sur les indicateurs de moyens de subsistance. Avec les variables de suivi complémentaires des chercheurs sur la réhabilitation des parcours naturels, l'équipe est à même de suivre les conséquences de chaque série d'actions (diversification du système, réhabilitation des parcours naturels) sur la cause fondamentale et comment celle-ci, à son tour, influence le problème qui préoccupe la communauté (générer des revenus). Bien que, dans ce cas, l'inclusion de variables exogènes ait permis de sensibiliser à l'importance de travailler à la fois sur la cause fondamentale et sur les conséquences, il est important de noter que les connaissances et les perspectives des scientifiques sont souvent elles-mêmes limitées (Fairhead et Leach 1996; German 2010), ce qui suppose une bonne dose d'humilité dans l'interprétation des systèmes humains et écologiques.

L'étape suivante est celle de la planification de l'action participative, qui permet aux intervenants locaux d'opérationnaliser leurs visions dans un plan de mise en œuvre – incluant ce qui sera fait, comment ce sera fait, par qui et quand. Il établit également un plan pour un suivi participatif de la mise en œuvre et de la progression vers la vision convenue. On s'entend sur la façon dont sera mesurée la performance des indicateurs identifiés lors du processus de visualisation, à quelle fréquence et par qui. En cette occasion, l'équipe du projet partage également ses plans de suivi du projet et explique pourquoi elle considère que cela est si important. À ce stade, le facilitateur devrait encourager les questions et la discussion pour analyser la

¹⁵ Par exemple, susciter l'intérêt des communautés à étendre leurs actions pour influencer un ensemble plus large de processus de causalité, ou en tant que moyen d'illustrer le lien entre les plans d'action locaux et leurs effets indirects.

complémentarité entre les efforts de suivi de la communauté et ceux de l'équipe du projet, et l'implication éventuelle de la communauté dans ces derniers. Le suivi, tant celui de l'équipe du projet que celui de la communauté, exige une sorte de base qui sert de point de référence et permet de mesurer la progression. Si ces références n'existent pas encore, la communauté et l'équipe de recherche élaboreront des plans pour recueillir des données de référence et effectuer, à intervalles réguliers, des mesures ou des observations des indicateurs déjà identifiés.

À cette étape, l'équipe de recherche-action utilise les produits du processus de planification participative pour peaufiner ses plans de recherche-action, notamment les plans de facilitation (pour tenir compte des priorités de la communauté), et planifie le suivi du projet. C'est à ce moment que l'équipe convient de la manière de recueillir les données de base pour les indicateurs qui seront surveillés tout au long du suivi du projet. Ces références constitueront la base par rapport à laquelle les changements subis par ces indicateurs (découlant du processus de RAP ou d'autres facteurs contextuels) seront évalués à la fin du projet. Dans les cas où une évaluation de l'impact est envisagée, la référence doit intégrer des indicateurs spécifiques qui pourront aider à évaluer l'impact et tenir compte des principes plus larges qui doivent être respectés pour une évaluation rigoureuse de l'impact (pour de plus amples détails, reportez-vous à la section 5.2.5.2.).

Une fois que les plans d'action participative et les plans de recherche-action ont été finalisés, le processus de changement commence. Cela est de loin l'étape la plus difficile du processus, et celle qui dure le plus longtemps. Il est tout aussi aisé d'échouer que de réussir, et le processus doit donc faire l'objet d'une bonne facilitation et être suivi de près, pour s'assurer que les défis qui se posent sont appréhendés suffisamment tôt pour entamer un changement correctif et pour que les défis ne conduisent pas à un échec définitif. Pour ce faire, tant le suivi-évaluation participatif, pour surveiller les progrès des indicateurs identifiés localement, que le suivi du projet s'avèrent essentiels. Les contributions de la recherche empirique au processus de changement peuvent être définies à tout stade du processus de changement, en fonction de l'évolution du processus et des lacunes sur le plan de l'information qui apparaissent au cours du processus et dont la prise en charge est nécessaire pour prendre une décision sur les actions appropriées. Elles sont également utilisées pour effectuer les dernières évaluations d'impact afin de déterminer quels changements observés peuvent être attribués aux actions du projet et au processus de RAP.

Il est important de noter que ces étapes ne sont pas toujours mises en œuvre dans une séquence fixe, mais peuvent être appliquées de façon stratégique selon les besoins du moment. Ces besoins peuvent surgir au cours de la mise en œuvre, par exemple la planification d'activités susceptibles de produire des avantages immédiats lorsque les communautés commencent à montrer des signes de fatigue à la suite des phases préparatoires. Ils peuvent également découler des objectifs fixés pour l'organisation ou le facilitateur. Par exemple, les bailleurs de fonds ou les normes professionnelles peuvent exiger des situations de référence rigoureuses pour permettre la production de données quantitatives concernant les progrès et les impacts. Les étapes peuvent également parfois se dérouler de façon concomitante : par exemple, les informations préliminaires relatives à certains indicateurs de référence peuvent être recueillies dès l'étude de contexte, mais complétées dans les étapes suivantes. La complexité de chaque étape peut aussi dépendre de la nature du problème à résoudre ou de la disponibilité des ressources financières et humaines. Par conséquent, les animateurs doivent faire preuve de souplesse dans l'enchaînement des étapes et la durée de chacune. Il est important d'être aussi consciencieux que possible lors de l'exécution de chaque étape, mais également souple pour répondre aux besoins du moment. Un fait tout aussi important, le processus de changement lui-même et la facilitation qu'il nécessite devraient être aussi continus que possible, indépendamment des « besoins en données » des membres de l'équipe ou des intervenants extérieurs. Ainsi, les équipes sont souvent incapables de finaliser le processus de planification et d'établissement des situations de référence avant d'amorcer le changement. Alors que cette situation peut être inconfortable pour les chercheurs habitués à prendre une distance suffisante avec le sujet de l'étude (par exemple, ne pas influencer les variables de référence), cela constitue souvent une nécessité du fait de la dynamique d'engagement des acteurs.

Cette tension soulève un autre point important, à savoir les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre un processus de RAP efficace. Gérer un processus de facilitation en cours pour un but complexe tel que la réduction de la vulnérabilité au changement climatique, qui sera le plus souvent associé à des innovations techniques, sociales et institutionnelles, exige du temps et un ensemble varié de compétences. La documentation efficace du processus de changement passe par son observation. Cette dernière

gagnerait grandement de l'existence de multiples perspectives personnelles et disciplinaires dans l'équipe de facilitation; elle gagnerait également si un temps conséquent lui était attribué par l'équipe. La superposition d'une activité de recherche empirique sur le processus de changement, dans le but de soutenir les processus de changement locaux, appuyer les revendications d'impact et communiquer avec un public plus large, ajoute une pression supplémentaire sur la charge de l'équipe. La composante facilitation est essentielle et ne doit en aucun cas dépendre de ces deux dernières tâches, mais suivant les objectifs visés par le projet, toutes les tâches pourraient être essentielles. Par conséquent, il sera important d'évaluer les ressources financières et humaines à engager dans la RAP avant la mobilisation des partenaires et des communautés.

La durée approximative de chaque étape est décrite dans le tableau 2.

Tableau 2. Durée approximative de chacune des étapes de la RAP

Étape	Durée
Constitution de l'équipe	En permanence
Partenariat	En permanence
Mobilisation	En permanence, mais devrait être plus concentrée au cours des deux premiers mois de la RAP.
Diagnostic et situation de référence	Ne devrait pas excéder de deux à trois mois; si les étapes durent plus d'un mois, des points d'entrée doivent être introduits en vue de maintenir l'intérêt de la communauté.
Conceptualisation du changement	Quelques réunions organisées sur un à deux mois environ au démarrage; d'autres réunions peuvent être organisées de nouveau à mesure que de nouveaux problèmes ou résultats apparaissent.
Planification participative de l'action	Deux semaines (généralement un seul événement de planification à chaque niveau d'organisation – communauté, district, etc. – complété par une série de sessions de feed-back et de validation).
Planification de la recherche-action	Une semaine (programme initial); une deuxième semaine un ou deux mois plus tard, pour mettre à jour le programme avec des informations tirées du diagnostic et de la planification participative.
Mise en œuvre des actions planifiées	Elle varie très largement, allant de quelques mois à plusieurs années, en fonction de la nature du problème. Tous les projets de RAP doivent avoir des objectifs moins ambitieux qui peuvent être atteints dans des périodes plus courtes, de manière à maintenir l'intérêt des intervenants. Il est important de planifier pour qu'au moins certains succès soient obtenus chaque année (et que les actions qui les favorisent soient bouclées).
Suivi, évaluation et ajustement	Cette étape varie suivant la nature du problème, mais doit généralement se faire au moins une fois par trimestre, jusqu'à ce que les problèmes soient résolus ou les objectifs atteints.
Analyse plus approfondie du système	Conduite en fonction des besoins et uniquement si elle peut être bouclée dans un délai de temps assez raisonnable pour éclairer la prise de décision.
Étude d'impact	Généralement pas plus d'un mois; souvent en permanence.

5.2.1. Le lancement du processus

5.2.1.1. La mise en place de l'équipe et de partenariats

Les principaux objectifs

La mise en place d'une équipe et l'établissement de partenariats sont essentiels pour amorcer le changement, car ils établissent des fondations plus solides pour ce qui suivra. Les objectifs de base et les exigences sont les mêmes pour la mise en place d'une équipe et l'établissement de partenariats. L'objectif principal est d'établir les conditions requises pour assurer la réussite future du projet, de mettre en place une équipe efficace composée d'individus ayant des compétences complémentaires et de s'entourer de partenaires sensibilisés et engagés. Cela est également utile pour apprendre à mieux se connaître – facteurs motivants importants, forces, faiblesses et complémentarités – et pour créer des liens. Cela permet de souligner l'interdépendance entre les différents membres de l'équipe ou les partenaires. La mise en place d'une équipe et l'établissement de partenariats ne doivent pas être considérés comme des activités exceptionnelles; il s'agit plutôt d'un processus continu qui exige une gestion active au fur et à mesure que le projet évolue.

Il est important de noter qu'il existe une différence entre mettre en place une équipe et établir des partenariats. Ce sont deux séries d'activités impliquant des personnes ou des groupes différents, même si elles utilisent souvent un éventail d'approches similaires. Une équipe de recherche-action est un noyau composé de chercheurs et d'experts du développement. S'il arrive qu'ils partagent une série d'objectifs importants sur le plan de leur collaboration professionnelle, leurs objectifs et leurs responsabilités ne sont pas les mêmes que ceux des partenaires institutionnels. L'équipe de recherche-action est mutuellement responsable de la mise en œuvre du processus de RAP et finalement responsable des résultats et de la réussite du projet. Sa composition reflète le but principal du projet : un équilibre entre les experts du développement et les chercheurs sachant travailler en équipe et qui maîtrisent bien un certain nombre d'outils analytiques et de facilitation. Un partenariat, par contre, est un accord explicite, écrit ou non, conclu entre l'équipe et une personne, un groupe ou une organisation ayant un rôle reconnu dans la mise en œuvre du projet. Le processus d'établissement de partenariats contribue à définir ce rôle, ainsi que les conditions dans lesquelles il sera mis en œuvre.

Il convient de noter que les étapes suivantes du processus de RAP contribueront à la mise en place de l'équipe et à la création de partenariats. La planification participative de l'action, par exemple, permettra d'identifier beaucoup plus clairement les rôles et les responsabilités, et le suivi et l'évaluation contribueront à améliorer la performance des équipes et des partenariats.

Les processus-clés

Les activités ou processus de base dans la construction de l'équipe et des partenariats exigent :

1. L'implication de chaque membre de l'équipe et des partenaires. Le facilitateur doit jouer un rôle de premier plan en réunissant les autres autour de la table, en clarifiant les objectifs des partenariats et en consultant les gens sur leur intérêt à s'engager, mais en évitant d'imposer ses propres intérêts ou points de vue. Cela contribue à instaurer un climat de confiance, à réduire les suspicions en clarifiant les objectifs et en effaçant les doutes, augmentant ainsi les chances que les membres de l'équipe ou les partenaires viennent à la table avec une attitude positive.
2. L'organisation de réunions et d'ateliers utiles pour :
 - Développer une compréhension commune de la diversité des profils et des expériences des membres de l'équipe (formation universitaire, expérience professionnelle, niveau de connaissance du processus de RAP, forces et faiblesses) ou des partenaires (mandat, modes de travail, ce qu'ils peuvent offrir et ce qu'ils voudraient réaliser grâce au processus de RAP);
 - Faire en sorte que les gens aient la même compréhension de la RAP, en procédant à des réunions de perfectionnement avec l'équipe et au niveau communautaire;
 - Explorer les différences de style de travail, ce qui peut aider à transformer les points de discordance en occasions d'établir des complémentarités entre les différents individus (par exemple, en utilisant des tests de personnalité);
 - Comprendre l'importance du travail d'équipe, les défis qui peuvent être rencontrés et les approches

permettant de relever ces défis;

- S'entendre sur les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe et des partenaires;
- Organiser des séances de remue-méninge sur les moyens de faciliter le changement;
- La planification.

3. Des réunions régulières de feed-back et de réflexion en vue d'évaluer de manière conjointe les progrès enregistrés par rapport à ce qui a été planifié et de diffuser les enseignements qui peuvent être utilisés pour progresser.

4. La tenue de séances d'interactions régulières entre l'équipe et les partenaires, qui peuvent se traduire par :

- des rencontres sociales et des sorties en vue de tisser des relations d'équipe; ou
- des activités conjointes sur le terrain afin de bâtir une compréhension commune du processus de RAP, à mesure qu'il se met en place.

Reportez-vous aux encadrés 10 et 11 pour voir les exemples de processus réussis de mise en place d'équipe et de partenariats.

Encadré 10. La mise en place de partenariats dans le Programme de gestion des zones communales pour les ressources indigènes (CAMPFIRE) au Zimbabwe (N. Nemarundwe)

Le programme CAMPFIRE est un programme de gestion communautaire des ressources naturelles lancé au Zimbabwe au milieu des années 1980 afin de faciliter le développement rural à long terme à travers la gestion des ressources naturelles par les communautés locales. La gestion des forêts et de la faune a toujours été la responsabilité des organisations publiques, avec une implication minimale ou inexistante des communautés rurales. Le but du programme CAMPFIRE était de faciliter la participation active de ces communautés dans la gestion des ressources naturelles de leurs localités. Le premier objectif était la gestion des ressources fauniques et a été facilité par le Département des parcs nationaux et de gestion de la faune (DNPWLM). Ayant réalisé que la gestion d'un groupe de ressources naturelles communes nécessite le recours à une approche multidisciplinaire, différentes institutions se sont réunies pour faciliter la mise en œuvre du programme. Il s'agissait notamment du Fonds mondial pour la nature (WWF), du Centre pour les sciences sociales appliquées (CASS) de l'Université du Zimbabwe, d'une ONG de développement rural appelée Zimbabwe Trust (ZIMTRUST), de l'Association CAMPFIRE (CA) et du ministère responsable des collectivités locales, du développement urbain et rural (MLGRUD). Compte tenu de cette participation de plusieurs institutions avec des priorités et des attentes différentes, une bonne coordination et de solides partenariats entre ces organisations s'imposaient.

La première étape a consisté à identifier l'objectif visé par les activités de construction de partenariats, qui était de créer des plates-formes de collaboration et d'identifier les rôles et les responsabilités de chaque organisation (pour éviter les chevauchements de rôles susceptibles de provoquer des conflits entre les partenaires chargés de la mise en œuvre et identifier les domaines de complémentarité). Le processus de mise en place de partenariats a impliqué :

1. La tenue de réunions et d'ateliers de lancement pendant lesquels les buts et objectifs de CAMPFIRE ont été clairement définis et convenus.
2. La définition des rôles et responsabilités de chaque organisation :
 - DNPWLM – Assurer le respect de la réglementation sur l'utilisation de la faune;
 - WWF – Fournir des conseils et une assistance aux communautés rurales sur l'écologie et la gestion de la faune, de même que sur la gestion économique et financière;
 - CASS – Recherche socioéconomique; analyse politique et institutionnelle (analyse de référence, suivi des impacts sur les communautés rurales);
 - ZIMTRUST – Aider les communautés et les conseils de quartier ruraux à renforcer leurs compétences en gestion et à créer des institutions locales pour la gestion de la faune;
 - CA – Lobbying et plaidoyer au nom des communautés;
 - MLGRUD – Conseiller les partenaires sur les politiques et pratiques d'administration locales; contrôler et superviser les autorités de district impliquées dans la gestion de la faune.
3. La désignation d'une institution chargée de gérer et de coordonner activement les activités du programme (dans ce cas, la CA).
4. Le développement d'une stratégie pour faciliter un feed-back continu chez tous les partenaires, comprenant des mécanismes tels que les séminaires et les tables rondes sur les politiques, permettant de tenir tout le monde informé.
5. Les forums de rétroaction, qui ont donné le ton pour la mise en place d'un processus continu d'adaptation des rôles et des responsabilités, selon les besoins, ainsi que le recrutement de nouveaux partenaires considérés comme pertinents pour aborder les problèmes identifiés.

Parmi les résultats, soulignons une vision partagée de ce que CAMPFIRE cherchait à atteindre et la façon dont le but et les objectifs du programme seraient atteints; des rôles et des responsabilités clairement définis pour chaque partenaire; l'appui aux relations de travail entre les partenaires; et des contributions complémentaires provenant de différents domaines d'expertise. Tout cela a conduit à la reconnaissance de CAMPFIRE comme un succès à l'échelle internationale.

Encadré 11. La mise en place de partenariats dans le projet CoFCCA en RCA/RDC (Équipe CoFCCA)

Le CIFOR étant une institution de recherche, il ne peut donc pas réunir en son sein toutes les compétences requises pour accompagner la mise en œuvre des activités identifiées par les communautés. C'est pourquoi certaines responsabilités techniques ont été confiées à des partenaires de développement. Il a fallu d'abord établir un accord de partenariat avec ces derniers, qui passe par la négociation de leur implication à la fois avec les gestionnaires des projets et avec les communautés.

Dans la forêt de Ndima Nzaso, en République centrafricaine, et à Mambasa et Kisangani, en RDC, ces négociations ont comporté les étapes suivantes :

Étape I

- Revue par les représentants communautaires des stratégies et activités d'adaptation identifiées;
- Sélection des activités réalisables dans le cadre du projet CoFCCA, compte tenu de critères tels que :
 - Faisabilité à court ou à moyen terme;
 - Conformité aux objectifs du projet et à la mission du CIFOR (lien évident avec les forêts, les populations et l'adaptation au changement climatique);
 - Coût raisonnable;
 - Nature expérimentale;
- Classement des activités identifiées en deux catégories, en fonction de leur faisabilité avec ou sans aide extérieure. Les activités réalisables sans aide extérieure ont été immédiatement planifiées;
- Identification par les représentants des communautés de potentiels partenaires pour les activités nécessitant un appui externe.

Étape II

Visite d'explication chez les partenaires identifiés.

Étape III

Élaboration par chaque partenaire des termes de l'accord de partenariat avec le projet CoFCCA, qui comportait les points suivants : objectifs du partenariat, activités prévues, résultats attendus, impacts pour les bénéficiaires, calendrier de mise en œuvre, rôles et responsabilités de chaque partie et budget de l'intervention. Les ébauches de termes de l'accord ont été ensuite amendées par chacune des parties jusqu'à l'obtention d'un consensus.

Étape IV

Élaboration par chaque partenaire des termes de l'accord de partenariat avec le projet CoFCCA, qui comportait les points suivants : objectifs du partenariat, activités prévues, résultats attendus, impacts pour les bénéficiaires, calendrier de mise en œuvre, rôles et responsabilités de chaque partie et budget de l'intervention. Les ébauches des conditions de l'accord ont été ensuite amendées par chacune des parties jusqu'à l'obtention d'un consensus.

5.2.1.2. La mobilisation

Après les premières étapes de constitution des équipes, des contacts sont noués avec les communautés et les autres parties prenantes au projet. Souvent, il existe des protocoles à respecter lorsqu'on entre pour la première fois dans une communauté, tels que prendre contact avec les responsables locaux pour les informer des objectifs du projet et demander l'autorisation de s'engager avec les membres de la communauté. Un processus de mobilisation de la communauté et des autres intervenants devrait alors être lancé. Il s'agit d'un processus qui suscite l'intérêt des participants à une démarche de RAP et leur permet de s'organiser en vue de travailler ensemble à atteindre un objectif commun. C'est aussi un procédé par lequel les membres marginalisés d'une communauté sont consultés avec tact et impliqués dans le processus de changement. Il convient de noter que les étapes suivantes du processus de RAP contribueront à la mobilisation et à la définition de cet objectif commun.

Les principaux objectifs

Les principaux objectifs de la mobilisation sont les suivants :

- Faire participer un plus grand nombre de personnes au processus de changement;
- Faire le point sur la variabilité et la complexité de la société ou d'un ensemble de parties prenantes, et trouver les moyens de consulter et d'engager de façon significative les groupes marginalisés au sein des communautés;
- Favoriser l'appropriation « locale » du processus de RAP qui, en retour, améliore sa viabilité;
- Mobiliser les ressources locales (les connaissances et l'expérience, la main-d'œuvre, les contributions matérielles ou financières) et maintenir les apports collectifs;
- Renforcer la confiance;
- Partager l'information.

Pour que la mobilisation soit efficace, il est important qu'il y ait une transparence dans les objectifs. Il importe également d'offrir à tous les intervenants les mêmes chances de participer et d'exprimer leurs opinions. Cela ne signifie pas que toute la communauté ou l'ensemble des parties prenantes au projet doivent être présents avant le démarrage de la planification, mais que tous ont été informés et qu'on leur a offert l'opportunité de participer et de s'exprimer. Pour que cette étape soit efficace, il faut souvent identifier les institutions locales ou les acteurs de la société civile respectés par la communauté et qui sont réputés pour avoir un bon pouvoir de mobilisation, compte tenu de leur expérience et de la confiance que les autres leur accordent. Il est important en même temps de veiller à ce que les groupes politiquement, économiquement ou socialement marginalisés ne soient pas exclus du processus, ce qui exige souvent des initiatives actives pour les identifier et les impliquer au cours du processus de mobilisation.

Les processus-clés

La nature dynamique du processus de mobilisation, qui doit être conforme aux normes sociales locales, fait qu'il est difficile de réduire le processus à une série de mesures. Cependant, les éléments communs au processus de mobilisation sont les suivants :

- Des correspondances officielles (souvent écrites) seront échangées avec les autorités administratives dans la région où le projet souhaite intervenir, si les organisations externes sont nouvellement implantées dans la zone, et doivent servir de fer de lance pour améliorer l'acceptation, assurer la légitimité du projet ou éviter de futurs malentendus.
- Des visites informelles seront organisées dans la région, y compris aux autorités gouvernementales opérant à différents niveaux, aux organisations impliquées dans des activités liées à la recherche, ainsi qu'aux personnes ayant une bonne connaissance de la région et des interventions antérieures, en vue :
 - d'en connaître plus sur l'histoire et le contexte;
 - d'identifier tout conflit latent entre les différents groupes sociaux ou concernant ce sujet;
 - de présenter le projet aux participants potentiels ou aux sympathisants;
 - de solliciter des conseils sur la meilleure façon d'inclure les collectivités locales ou d'engager certains groupes d'intervenants.
- Des visites informelles aux communautés pour informer les gens sur le projet et mobiliser les différents groupes sociaux à assister à une première réunion, grâce à une série de visites en compagnie des autorités locales (autorités traditionnelles et gouvernementales) et à des visites informelles aux groupes sociaux qui ne participeraient pas au projet, sauf s'ils y sont encouragés (p. ex., les jeunes, les femmes, les plus pauvres, les groupes ethniques marginalisés).
- Des réunions à l'échelle communautaire ou avec la participation de plusieurs acteurs pour :
 - Attirer l'attention des gens sur le projet, ses objectifs et son approche;
 - Solliciter leur autorisation et susciter leur intérêt à participer, clarifier le rôle qu'ils pourraient jouer;
 - Mobiliser leurs futures contributions et leur participation;
 - Les informer sur les prochaines étapes, et solliciter leurs conseils et contributions.
- Présenter l'idée de représentants des villageois ou des intervenants, identifier conjointement les qualités et les comportements des bons représentants, et s'entendre sur la façon dont ces représentants seront choisis (y compris l'utilisation de critères établis) et suivis.
- La construction de partenariats.

Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes vous aideront à évaluer vos progrès dans le lancement du processus :

1. Les membres et partenaires de l'équipe ont-ils une même compréhension des objectifs de collaboration, de leurs rôles et responsabilités, et des types de processus de changement qui seront l'objet de la RAP?
2. Est-ce qu'une large frange de la communauté a manifesté un intérêt pour participer au projet? Existe-t-il un sentiment d'enthousiasme et d'appropriation locale du processus?
3. Existe-t-il des lacunes dans la construction de partenariats, dans la construction d'équipes plus efficaces? Comment pourraient-elles être comblées?

5.2.2. La compréhension des points de démarrage et des objectifs

Il est important de commencer le processus en l'ancrant conceptuellement : d'où partons-nous et où nous voulons-nous aller? L'évaluation du point de départ peut être réalisée à l'aide de trois outils : l'étude du contexte, le diagnostic et l'étude de la situation de référence. Comprendre ce que l'on veut atteindre se fait à travers la facilitation de la conceptualisation par les acteurs du changement qu'ils souhaiteraient voir. Pour ce faire, la visualisation constitue un outil important.

5.2.2.1. L'étude du contexte

Les principaux objectifs

L'étude du contexte présente un portrait de l'ensemble du système étudié, y compris la collecte des informations sur la situation, antérieure et présente, des interactions entre les parties prenantes au projet, les acteurs et leur environnement. Cela permettra d'orienter et d'adapter la politique de gestion future. Elle permet au facilitateur externe d'avoir une meilleure compréhension de la complexité du site ou du système. Elle fournit au facilitateur interne une vue exhaustive de toutes les données et lui permet de mieux appréhender les besoins et les problèmes à résoudre. Importante également, car en identifiant les conflits existants ou les relations sociopolitiques tendues, elle permet d'éviter les situations culturelles et politiques potentiellement explosives qui pourraient constituer des pierres d'achoppement du processus de facilitation.

Les processus-clés

La méthodologie utilisée pour l'étude du contexte dépendra grandement de l'objectif principal du projet de RAP. Toutefois, elle englobe l'identification et l'analyse de divers paramètres, notamment les caractéristiques biophysiques, socioéconomiques et politiques du site ou du système, tout en mettant l'accent sur les aspects directement liés à l'orientation du projet.

L'étude du contexte constitue une recherche extractive, dans la mesure où elle est lancée et conduite par un facilitateur/chercheur externe dans le but d'obtenir une meilleure compréhension de la situation du site. Habituellement, des questionnaires traditionnels, une cartographie participative et d'autres protocoles standards de collecte de données sont utilisés. Une deuxième collecte de données et une revue de la documentation font partie de l'étude du contexte. Toutefois, cette méthode s'avère limitée relativement à la complexité de la situation rencontrée sur le terrain, et elle ne suffit pas à offrir au facilitateur la compréhension adéquate permettant de s'adapter aux situations complexes et imprévisibles.

Il vaut mieux utiliser la méthode interactive pour conduire l'étude du contexte, en utilisant des outils empruntés aux méthodes participatives ou à un ensemble de critères et d'indicateurs (C-I) comme cadre de recherche. L'étude participative du contexte informe les facilitateurs extérieurs sur la complexité du site et protège contre les erreurs évitables relevant de l'ignorance du contexte local. Elle permet également aux acteurs locaux d'avoir accès aux connaissances de l'extérieur et fournit une occasion de développer une compréhension commune des préoccupations locales, des enjeux et des défis qui préoccupent les différents groupes. Cette approche offre également une occasion pour les acteurs les moins puissants de participer à l'identification et à l'analyse de leurs problèmes et préoccupations et à la définition des activités à réaliser, contribuant ainsi à stimuler l'appropriation locale des interventions.

Il n'existe pas d'option exclusive et, en définitive, c'est la combinaison de plusieurs facteurs, y compris la connaissance du site ou du système, des moyens disponibles et des priorités qui déterminent les méthodes à adopter. Les facilitateurs ont souvent du mal à décider de l'étendue ou du niveau de détail de l'étude à ce stade. Il est important de noter que le niveau optimal de fiabilité est une question de « bon sens » et de pratique. Trop de détails pourraient faire perdre beaucoup de temps durant cette phase et la rendre inefficace, la plupart des informations recueillies n'étant ni analysées ni utilisées dans la prise de décision. Par ailleurs, il peut être difficile d'encourager certains groupes à aller au-delà des questions très terre-à-terre pour imaginer un avenir meilleur. À la fin de cette phase, le facilitateur et les acteurs auront déjà identifié conjointement un ensemble de problèmes potentiels à résoudre. Il est important de déterminer lesquels entrent dans le cadre du projet et ceux qui devraient être abordés par les partenaires.

5.2.2.2. Le diagnostic

Les principaux objectifs

La RAP est une recherche orientée vers la résolution de problèmes, le dépassement des obstacles ou la réalisation d'objectifs. L'étude du contexte contribue de façon significative à l'identification des principaux problèmes à résoudre ou des préoccupations à gérer. Cependant, résoudre un problème signifie lutter contre ses causes. L'identification et l'analyse des facteurs sources du problème ou de ceux qui contribuent à le pérenniser deviennent une étape fondamentale vers la résolution ou l'atténuation du problème. Le diagnostic participatif peut permettre aux acteurs d'identifier les causes sous-jacentes et superficielles, directes et indirectes, immédiates et lointaines des problèmes identifiés (voir l'encadré 12). Par ailleurs, certaines approches du diagnostic impliquent de chercher d'autres voies pour atteindre le but (Mitroff 1997) ou d'exploiter les points forts pour réaliser les buts collectifs (p. ex., enquêtes apprécatives¹⁶), au lieu de se concentrer sur les problèmes perçus.

Encadré 12. Le diagnostic préliminaire et participatif dans la région de Boeny, Madagascar (Équipe ACCA de Madagascar)

Un diagnostic participatif a été réalisé en 2008 à Boeny, avec une vingtaine de paysans et des autorités locales constituées en groupe local de réflexion (GLR). Ce diagnostic participatif avait pour objectif de faire ressortir les perceptions que les agriculteurs avaient des changements climatiques et d'identifier les impacts de ces changements sur le système agricole, les stratégies mises en œuvre pour réduire la vulnérabilité face à ces perturbations, ainsi que l'efficacité de ces stratégies.

Les vingt membres du GLR ont été séparés en deux groupes, un groupe d'hommes et un de femmes. Un guide a été élaboré afin de centrer les débats sur les thèmes prévus. Il comportait des questions telles que : Comment les paysans perçoivent-ils les changements climatiques? Comment les ont-ils constatés? Comment mesurent-ils leurs effets? Quelles actions ont été mises en œuvre dans le passé pour réduire la vulnérabilité par rapport à ces effets? Quels en ont été les résultats?

Une rencontre de mise en commun des conclusions a permis de recouper les informations issues des deux groupes et d'assurer la nature participative du processus. Il est ressorti du diagnostic que les agriculteurs perçoivent les deux aléas climatiques majeurs suivants :

- Une diminution progressive la longueur de la saison pluvieuse, qui est passée graduellement de 6-7 mois à 2-3 mois, à partir de la période de référence 1970-1980;
- Une augmentation généralisée de la température.

Les changements dans la pluviosité ont profondément modifié le calendrier de la riziculture ainsi que son rendement. Bien que trois campagnes *rizicoles* soient toujours possibles dans cette région nord-ouest de Madagascar, à savoir le *vary asara*, où la riziculture est pluviale (octobre à mars), le *vary atriary*, où la riziculture est semi-pluviale et semi-irriguée (février à juillet), et le *vary jeby*, ou riziculture de décrue (février à juin), la productivité des rizières a diminué de près de 50 %. Cependant, dans certaines zones bénéficiant de l'irrigation, il est désormais possible de réaliser une 4^e saison, conséquence heureuse de la baisse de régime de pluies. L'analyse des résultats de ce diagnostic préliminaire participatif en termes d'enjeux sociaux a été l'élément déclencheur de la définition d'une vision collective.

Le diagnostic ou la situation de référence constitue une étape importante de la RAP, dans la mesure où il permet la production et la consolidation des connaissances de base sur le problème à résoudre, ainsi que sur ses conséquences socioéconomiques, institutionnelles et écologiques. Il facilite la réalisation des objectifs suivants :

¹⁶ Les enquêtes apprécatives sont une façon de poser des questions et d'envisager l'avenir qui favorise des relations positives et s'appuie sur les forces d'une personne, d'une situation ou d'une organisation. Pour plus d'informations, voir Cooperrider et Srivastva (1987), Hammond (1998) et Watkins et Mohr (2001).

1. Caractériser les aspects de la question abordée par le projet et définir les interventions pertinentes du projet. Cette caractérisation permet de définir la complexité du problème et d'identifier ses principales composantes, qui constituent les principales portes d'entrée d'un changement mieux réfléchi;
2. Favoriser une compréhension commune du problème et de ses causes, et lancer le processus de sensibilisation et de mobilisation des acteurs locaux;
3. Sélectionner les communautés et les groupes au sein de la population qui seront ciblés prioritairement par le projet.

L'identification de personnes ressources devrait aussi être incluse dans l'un des objectifs de cette étape.

Les processus-clés

Si un bon diagnostic n'est pas facile à réaliser, il est toutefois essentiel au succès d'un projet. Très souvent, les causes et les conséquences sont si étroitement liées qu'il est difficile de les distinguer. Les acteurs sont tellement empêtrés dans leur situation qu'ils ne peuvent facilement résoudre les problèmes par leurs propres moyens. La facilitation par un tiers peut donc s'avérer utile. La facilitation d'un diagnostic participatif exige à la fois du bon sens et des compétences techniques. Il existe plusieurs façons d'établir un diagnostic, et le choix dépend du sujet (p. ex., la vulnérabilité aux changements climatiques). Au début du processus, il est important d'identifier un point d'entrée qui servira de point de départ à la discussion. Cela pourrait impliquer une analyse des événements historiques vécus suite aux changements climatiques, ou les modifications en matière de ressources et de moyens de subsistance liés à ces changements. Un autre point d'entrée pourrait être une discussion sur la vision (éventuellement idéaliste) de l'avenir et en quoi les menaces liées au climat sont des obstacles à la réalisation de cette vision (pour plus de détails, voir la section suivante). Si les ressources et les moyens de subsistance sont les points d'entrée choisis, les étapes du tableau 3 peuvent être appliquées.

Tableau 3. Exemple d'étapes dans le cadre du diagnostic participatif

Étape	Outils
1. Examiner les différents aspects du changement climatique observé.	<ul style="list-style-type: none"> – Remue-méninge – Analyse des tendances historiques
2. Discuter de l'impact (direct ou indirect) des menaces actuelles liées au climat sur les ressources, les moyens de subsistance et les activités (l'impact positif et négatif du changement climatique), ainsi que de l'impact éventuel des changements climatiques à venir.	<ul style="list-style-type: none"> – Remue-méninge – Matrice (opposer le changement climatique aux activités et aux ressources, afin de discuter comment chacun des aspects identifiés du changement climatique affecte de façon différente les activités/ressources) – Arbre à problèmes – Analyse des tendances historiques
3. Pour chaque type de menace liée au climat considéré, examiner les facteurs qui rendent certains groupes sociaux plus vulnérables que les autres ou qui multiplient les conséquences négatives.	<ul style="list-style-type: none"> – Discussion des groupes de réflexion – Jeux de rôles – Analyse du discours local, avec un retour d'informations auprès des communautés locales
4. Pour chaque type de menace, discuter des facteurs qui aident certains groupes sociaux à réagir.	<ul style="list-style-type: none"> – Discussion des groupes de réflexion – Jeux de rôles – Analyse du discours local, avec un retour d'informations auprès des communautés locales
5. Comment les différents groupes répondent-ils aux différents aspects du changement climatique observé?	<ul style="list-style-type: none"> – Remue-méninge – Arbre à problèmes
6. Identifier les contributions actuelles et potentielles des acteurs extérieurs pour soutenir les capacités locales d'adaptation et réduire la vulnérabilité.	<ul style="list-style-type: none"> – Discussion des groupes de réflexion – Visioning

Voir l'encadré 13 pour un exemple d'étude diagnostique.

Encadré 13. Résultats d'un exercice de diagnostic effectué par un groupe d'hommes du village Nkol Evodo, au Cameroun (Équipe COFFCA)

À Nkol Evodo, un village de la zone forestière tropicale humide du Cameroun, un projet financé par le CRDI (COFFCA) a organisé un atelier de diagnostic participatif portant sur l'impact du changement climatique. Après avoir présenté le but de l'atelier, les hommes et les femmes se sont divisés en deux groupes pour exprimer leurs points de vue respectifs sur les principaux problèmes rencontrés. Les activités productives des hommes englobaient l'agriculture commerciale et de subsistance, la chasse, la pêche, la cueillette de produits de la forêt autres que le bois d'œuvre (PFNBO) – comme le vin de palme, les lianes, le rotin, les feuilles de manioc et les fruits – et la transformation du bois d'œuvre. Parmi ces activités, trois constituaient leurs sources principales de subsistance : l'agriculture de subsistance, la récolte de PFNBO et l'agriculture commerciale. Les hommes ont insisté sur les aspects suivants du changement climatique :

- Des périodes de sécheresse pendant la saison des pluies et des précipitations trop abondantes pendant la saison sèche;
- Le vent sec et froid qui durait 12 jours dures dorénavant 2 mois, avec pour résultat un climat trop froid et trop sec;
- La saison sèche est désormais trop chaude;
- Les cultures sont envahies par certains animaux nuisibles et des mauvaises herbes;
- Le vent violent fait tomber les arbres et leurs fleurs, affectant la production des fruits.

Les effets du changement climatique sur les activités des hommes ont également été identifiés en utilisant le classement par matrice :

	Agriculture commerciale (Cacao)	Agriculture de subsistance	Agriculture en zone humide	PFNBO	Élevage
Changement de saison	2	3	3	1	3
Vent sec et froid	1	1	1	1	3
Augmentation de la température	+	2	1	1	3
Invasion d'animaux nuisibles et de mauvaises herbes	2	2	3	-	-
Vent violent	1	2	3	2	1

Légende : 1 = effet faible; 2 = effet moyen; 3 = effet très important; + = effet positif; - = non pertinent.

Sur la base de ce diagnostic, le facilitateur peut engager un débat sur les étapes à venir en demandant comment les impacts positifs peuvent être capitalisés pour améliorer les conditions de vie et comment les influences négatives peuvent être atténuées ou si elles exigent qu'on adopte des activités alternatives de subsistance.

5.2.2.3. Conceptualiser le changement

Après avoir cerné les défis de l'adaptation au changement climatique et identifié d'éventuelles interventions de manière participative (diagnostic), l'équipe devrait avoir la capacité requise pour conceptualiser le changement. Cela inclut le visioning et la définition de critères et d'indicateurs aidant à opérationnaliser la vision, en précisant quels changements concrets pourront se produire si la vision est réalisée, même partiellement. Cette étape favorise une définition collective des objectifs généraux du projet par rapport aux changements que les participants aimeraient voir réaliser par la RAP. Dans le cas du changement climatique, cette étape devrait préciser comment les intervenants locaux conçoivent « une capacité d'adaptation améliorée ». Après avoir identifié les critères et les indicateurs qui serviront à suivre les changements, il est important d'effectuer une étude sur la situation de référence pour évaluer l'état des indicateurs locaux au début du processus de changement. Si une approche qualitative des situations de référence est choisie, et que les participants ont encore l'énergie de suivre le processus de visioning, la situation de référence peut être établie pendant la même réunion que l'exercice de visioning (pour plus de détails, veuillez consulter la section sur la situation de référence). Dans certains cas, l'étape de conceptualisation du changement peut se faire en même temps que le diagnostic.

Les principaux objectifs

1. Établir un consensus sur l'orientation générale du changement souhaité par tous les partenaires impliqués dans le projet;
2. Aider à établir une compréhension mutuelle des voies alternatives à travers lesquelles on peut réaliser le changement souhaité;
3. Encourager une réflexion du groupe sur d'éventuelles actions qui peuvent aider à réaliser les changements ciblés.

Les processus-clés

Nous nous pencherons ici sur trois outils : le visioning, l'identification des partenaires limitrophes et la chaîne de résultats.

i) Le visioning

Dans le visioning, il y a toujours un risque que les visions des participants soient trop larges, à long terme ou irréalistes, et donc peu utiles à la planification. Le facilitateur doit donc bien cadrer les questions afin de rester centré sur le sujet concerné – à savoir à quoi ressemblera l'avenir si les gens ont appris à s'adapter au changement climatique. Il peut le faire en utilisant le produit de la phase du diagnostic pour recentrer ou ramener l'exercice du visioning sur les défis-clés ou les opportunités identifiées. Le visioning exige également fréquemment des efforts explicites pour faire ressortir et régler les conflits d'intérêts, et nécessite souvent beaucoup d'efforts pour négocier des visions différentes de l'avenir chez des parties prenantes au projet ayant des intérêts divergents (voir l'encadré 14 pour un exemple de la façon dont le visioning a été utilisé pour résoudre les conflits des intervenants). Il peut aussi aider à éviter les conflits en facilitant la formulation des visions de l'avenir dans lesquelles les complémentarités ou les synergies entre les catégories d'intérêts divergents sont identifiées. À ce stade, le risque de se retrouver avec une formule de changement fondée sur un faux consensus est toujours présent, occultant des points de divergence qui peuvent finalement miner la réussite du projet. Pour dépasser ce défi, il est nécessaire d'avoir des compétences spécialisées en facilitation.

Encadré 14. La conceptualisation du changement : utilisation des critères et indicateurs pour envisager la fin d'un conflit (Tiani et Bonis Charancle 2007)

Le district de Ngambe Tikar, dans la province centrale du Cameroun, a une population d'environ 12 000 habitants, composée de deux groupes ethniques indigènes – les Tikar (population d'environ 10 000 habitants) et les pygmées Bedjang (environ 1 000) –, ainsi que des migrants provenant d'autres régions du pays, parmi lesquels les éleveurs Fulani (également appelés Peuls Bororo). Dans la plaine de Tikar, des conflits violents éclatent sans arrêt entre les autochtones Tikar, sédentaires, et les nomades Fulani à propos de la destruction des récoltes par le bétail transhumant. Pendant des années, le gouvernement a tenté en vain de résoudre le conflit. Une ONG dénommée Innovative Resources Management (IRM) a estimé qu'il serait plus productif d'habiliter les facilitateurs locaux à gérer le conflit en leur fournissant des outils pouvant aider leurs propres communautés à trouver des solutions durables à ce problème. Le processus devait se dérouler en trois étapes :

1. La facilitation d'un exercice de visioning, suivie de l'identification par chaque groupe ethnique d'un ensemble de critères et d'indicateurs (C-I);
2. Le partage des deux ensembles de C-I, de sorte que chaque groupe puisse prendre conscience des perceptions et des priorités de l'autre groupe;
3. Des discussions autour des points de convergence et de divergence entre les deux groupes, et l'identification d'intérêts négociables.

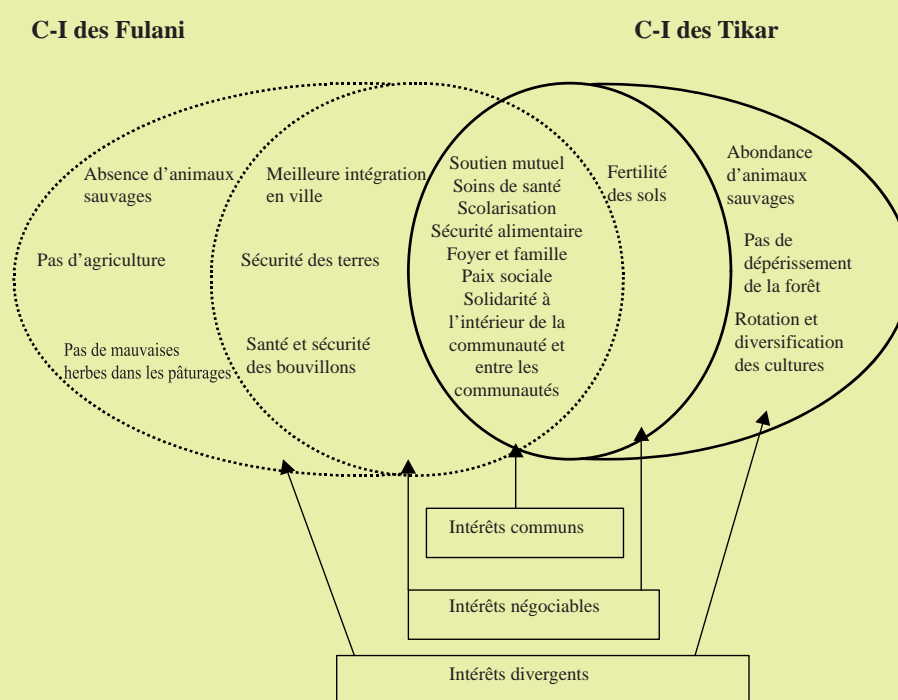
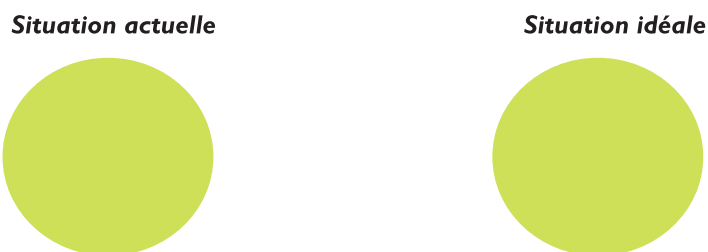


Figure 1. Un exercice théorique de négociation mettant en œuvre des C-I simples.

À la fin de l'exercice, les facilitateurs locaux sont arrivés aux conclusions suivantes : 1) les deux groupes ethniques veulent vivre en paix et collaborer; 2) chacun des deux groupes a quelque chose à gagner d'une collaboration à savoir, l'accès sécurisé à la terre pour la sédentarisation et les pâturages pour les Peuls Fulani, le fumier du bétail pour aider les Tikar à maintenir la fertilité du sol pour leurs cultures de rente; 3) il s'avère nécessaire d'élaborer un plan de zonage qui attribuerait les zones forestières au contrôle exclusif des Tikar, les zones de pâturages à l'usage des Fulanis, et les zones agricoles pouvant être utilisées de manière alternative pour les activités agricoles et d'élevage, selon un calendrier établi d'un commun accord.

Le processus de visioning du changement peut se résumer en quelques étapes-clés :

1. Convoquez, dans un même lieu, une réunion du village ou des intervenants. Divisez le groupe en plusieurs groupes plus restreints, en partant de l'analyse préalable des parties prenantes au projet (menée pendant la phase de diagnostic), qui devrait avoir fait ressortir différents groupes d'intérêt concernant les défis ou les opportunités associés au changement climatique. Ces groupes d'intervenants locaux peuvent souvent se répartir par sexe, mais se différencient très souvent par leur niveau de vulnérabilité, les systèmes de subsistance (p. ex., agriculteurs, éleveurs) ou leurs intérêts particuliers entourant le changement climatique.
2. Demandez aux différents groupes de visualiser les situations futures qu'ils souhaiteraient obtenir une fois que les problèmes découlant du changement climatique (tels qu'identifiés dans la phase de diagnostic) auront été résolus. Vous pouvez le faire en posant par exemple les questions suivantes : « Si vous vous projetez dans l'avenir, vers la fin du projet, et que le projet a particulièrement bien réussi à résoudre les problèmes identifiés lors de la phase de diagnostic, que voyez-vous se produire dans votre communauté? Qu'est-ce que vous voyez les gens faire différemment par rapport à ce qu'ils font aujourd'hui? Qu'est-ce que les gens continuent à faire de la même façon qu'en ce moment? Que s'est-il passé sur le plan du bien-être de divers membres de la communauté? Quels changements se sont produits au niveau des différentes ressources dont dispose votre communauté? » L'outil ci-dessous, simple, à remplir avec des mots ou des dessins, est un outil de visualisation très utile :



Durant les processus de diagnostic et de visioning, le facilitateur de chaque discussion de groupe devrait activement prendre note de toutes les variables du changement ou des critères mentionnés lors des discussions qu'il anime. Il doit amener ces variables à l'étape suivante et vérifier activement si les préoccupations du groupe d'intérêts qu'il anime se retrouvent dans la vision partagée qui sera élaborée, de même que dans les plans d'action associés. Sans ce rôle actif, les acteurs les plus puissants pourraient dominer le processus de planification et les différentes visions des groupes d'intérêt différents pourraient facilement être perdues.

3. De retour en plénière, demandez aux divers groupes de présenter leurs visions. Une fois toutes les visions présentées, animez un processus en grand groupe pour tenter d'arriver à une vision conjointement acceptée. S'il existe des incompatibilités évidentes dans les différentes visions ou si elles sont complètement différentes et ne peuvent être regroupées, elles devront être considérées séparément. Une fois les visions regroupées, tous les facilitateurs des différents groupes de l'étape 2 doivent s'assurer que les intérêts exprimés par leurs groupes respectifs ont été correctement pris en compte ou ont au moins été discutés dans le processus d'élaboration de la vision commune.
4. Chacun des facilitateurs de l'étape 2 devrait ensuite présenter les variables (ou critères¹⁷) du changement identifiées (encadré 15) et demander aux participants de les commenter et de rapprocher celles qui sont opposées entre elles. S'il est recommandé d'en éliminer quelques-unes, les personnes qui les ont

¹⁷ L'expression « critères et indicateurs » (C-I) est utilisée comme un raccourci pour une hiérarchie des principes, critères, indicateurs et vérificateurs. L'élaboration participative et collaborative de critères et d'indicateurs par les principaux acteurs impliqués dans un processus de changement est un outil précieux pour améliorer la communication et l'apprentissage mutuel entre les groupes locaux et entre la communauté et les partenaires extérieurs. Elle fournit un mécanisme permettant de clarifier, d'articuler et de négocier une information au sujet d'un objectif final et les moyens envisagés pour atteindre cet objectif. Les principes sont énoncés comme des idéaux (p. ex., « le bien-être humain est assuré »), qui offrent des points de référence relatifs à l'objectif final d'un processus de changement et une base pour la définition des critères, indicateurs et vérificateurs. Les critères sont des normes ou des standards à travers lesquels les progrès réalisés dans la concrétisation des principes peuvent être jugés, et sont souvent exprimés comme un état ou une condition (p. ex., « Le processus de RAP contribue à une amélioration générale du bien-être »). Les indicateurs sont des variables qui peuvent aider à mesurer le niveau auquel les critères sont remplis (p. ex., « Augmentation du revenu moyen des ménages de ressources X pour toutes les catégories de richesse »). Les vérificateurs sont les données ou informations nécessaires pour déterminer si un indicateur est atteint (p. ex., « Revenu moyen des ménages provenant de la ressource X pour toutes les catégories de richesse avant et après la RAP »). Pour plus d'informations, voir Ritchie et coll. (2000) et Prabhu et coll. (1999).

Encadré 15. Les avantages de l'articulation des variables spécifiques ou des « ensembles de critères et d'indicateurs » pour représenter et suivre les changements survenant dans un système (d'après Ritchie et coll. 2000)

L'identification des variables, des indicateurs et des vérificateurs du changement souhaité qui aideront à évaluer si les changements désirés ont été remplis a les avantages suivants :

- Elle permet aux participants d'exprimer à quoi se réfère un concept lié à un objectif final (p. ex., « la gestion durable de la ressource X ») pour ceux qui sont impliqués dans un processus de changement;
- Elle permet aux participants d'évaluer les performances vis-à-vis d'objectifs prédéfinis;
- Elle permet aux facilitateurs ou aux participants de suivre les impacts des interventions et d'enregistrer les changements;
- Elle fournit des orientations pour recentrer l'action vers l'objectif final grâce à l'identification des meilleures pratiques;
- Elle permet aux participants d'adapter les stratégies de gestion sur la base de ce qui est appris à partir du processus ci-dessus.

proposées à l'origine doivent être convaincues de cette décision avant qu'elle soit appliquée.

5. Facilitez la discussion sur la façon dont les critères identifiés seront opérationnalisés, mesurés et surveillés. À cette fin, les questions suivantes pourraient s'avérer utiles : « Pour [le critère X], comment saurez-vous que vous allez dans la bonne direction? Quels signes vous montreront que vous avez réalisé ce que vous aviez fixé? » La démarche est répétée jusqu'à ce que des indicateurs soient identifiés pour tous les critères soulignés.

À partir de là, vous pouvez passer au processus participatif de planification de l'action, au cours duquel les intervenants conviennent des actions requises pour réaliser leurs visions et élaborer un plan visant à apprécier l'avancement vers ce résultat – à savoir mesurer les changements des indicateurs identifiés. Ce plan spécifiera les outils qu'ils utiliseront pour mesurer la performance des divers indicateurs, la fréquence de cette mesure et qui sera chargé de le faire. Il déterminera également ce que les intervenants peuvent faire, et ce que les autres acteurs devraient faire, pour leur permettre de réaliser leur vision. Il faudra également effectuer une étude sur la situation de référence pour évaluer le statut des divers indicateurs, cela étant essentiel dans la suite des choses pour la mesure de l'impact.

Il est important de comprendre que les divers groupes sociaux ont des priorités différentes. Dans certains cas, l'équipe pourrait vouloir demander aux divers groupes de pondérer les différents critères (voir l'encadré 16). Cela permettra d'indiquer les priorités des groupes de parties prenantes au projet et de constater si le processus de changement s'avère bénéfique pour différents acteurs sociaux. Si l'on constate que ce n'est pas le cas, ces indicateurs différenciés serviront de base pour justifier les nouvelles actions visant à répondre aux besoins de ces groupes sociaux.

Il est également important de noter que générer une vision est une tâche essentielle et souvent difficile. S'il existe un désaccord sur le fait que le processus de visioning doit identifier des visions réalistes ou exprimer une situation idéale, il est clair qu'à un moment du processus de visioning et de planification il faut passer du générique/ideal au spécifique/réel. Il est difficile d'animer un processus dans lequel les visions exprimées sont réalistes. Le facilitateur peut le faire en posant des questions pour sonder plus profondément les expériences passées et pour vérifier si les propositions qui surgissent sont réalistes et réalisables. Autre solution, les visions sont gardées en tant qu'expressions de l'idéal et l'identification de cibles plus concrètes lors du processus de planification est utilisée pour soutenir des plans d'action réalisables.

ii) Identification de « partenaires limitrophes » ou de partenaires que vous souhaitez influencer

Dans certains cas, comme lors d'expérimentation de nouvelles pratiques agricoles, la relation entre actions et changements attendus est très simple. Dans d'autres cas, comme lorsque vous envisagez des stratégies d'adaptation plus complexes, telles que les systèmes d'alerte précoce ou l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans les plans de développement local, le processus de changement est beaucoup plus complexe. Pour que ces stratégies puissent réduire la vulnérabilité de la communauté ou du système étudié ou accroître sa capacité d'adaptation, un certain nombre de personnes ou d'organisations-clés doivent modifier leurs comportements. Pour que la vision devienne possible, les participants à un processus de RAP doivent trouver les moyens de s'encourager à entreprendre des actions ou à modifier leurs comportements et leurs pratiques. Ces personnes ou organisations-clés avec lesquelles le groupe ou le projet discutera directement et qu'il cherchera à convaincre sont désignées par le terme « partenaires limitrophes », un terme emprunté à l'approche de la cartographie des incidences (Earl et coll. 2001). Pendant la phase de conceptualisation du

changement, il est important de comprendre les rôles souhaités pour ces partenaires et comment ceux-ci peuvent être joués.

L'identification de partenaires limitrophes peut se faire immédiatement après l'exercice de visioning, au cours de la même réunion. Une fois la vision définie et les actions éventuelles identifiées, le groupe peut discuter : « Nous avons besoin de l'aide de qui encore? Qui devons-nous convaincre? Quelles sont nos attentes à leur égard, pour que la vision devienne réalité? » Lors de cet exercice, le groupe pourrait constater la nécessité d'intégrer dans l'équipe de RAP certains des partenaires identifiés plutôt que de les considérer comme des partenaires extérieurs.

Encadré 16. La pondération des critères et des indicateurs par différents groupes sociaux (Tiani et Bonis Charancle 2007)

L'identification des critères et des indicateurs (C-I) simples a été effectuée par des facilitateurs locaux avec l'appui d'animateurs externes. Cinq groupes témoins ont été organisés, composés chacun d'environ quinze personnes issues de quatre grands villages de la région. Il y avait : les jeunes, les femmes, les Peuls (Fulani), les pygmées (Medjang) et les élites locales. Dans chaque groupe de discussion, des outils tels que l'association des mots et l'analyse du discours ont été utilisés pour développer une compréhension commune des notions de gestion durable des forêts et de bien-être humain et pour construire une vision idéale du futur. La méthode consiste à habiliter les gens à conceptualiser et à exprimer leurs espoirs, puis à prendre conscience qu'il est possible de les atteindre (Wollenberg et Buck 2000). Ces espoirs sont établis comme les principaux objectifs poursuivis. L'étape suivante a consisté à identifier les conditions à remplir pour atteindre ces objectifs. Ces conditions sont des critères (et parfois des indicateurs). Pour chaque critère, il est possible d'élaborer un indicateur ou une série d'indicateurs et de vérificateurs. Par la suite, on a demandé à chaque groupe social de distribuer 100 points à ces critères, en fonction de leur perception de l'importance de chacun. Les C-I ont ensuite été classés selon leur poids cumulé, ceux les plus importants pour l'ensemble de la communauté étant en principe ceux qui ont les poids cumulés les plus élevés.

Rang	Critères	Participants aux groupes témoins					Total
		Les femmes	Les élites	Les jeunes	Les Medjang	Les Peuls	
1	Un meilleur accès aux soins de santé	12	11	8	7	20	58
2	La paix sociale	6	15	12	7	13	53
3	Une meilleure éducation pour les enfants	9	10	10	8	6	43
4	Avoir une maison et fonder un foyer	7	5	9	6	8	35
5	Avoir des forêts communautaires à gérer	5	10	5	14	1	35
6	Accès à l'information	7	8	7	9	3	34
7	Une meilleure organisation de l'utilisation des terres	7	5	3	9	9	33
8	L'autosuffisance alimentaire	8	4	4	5	10	31
9	La promotion du développement économique et social	6	6	7	6	5	30
10	Une exploitation rationnelle des forêts	5	10	5	7	2	29
11	Une plus grande solidarité au sein de la communauté	5	3	11	4	4	27
12	Une meilleure organisation de la communauté à travers les CIG et les associations	4	3	8	4	5	24
13	Des cours d'eau non pollués	6	3	4	4	6	23
14	La fertilité des sols	9	2	3	5	4	23
15	Le respect de la réglementation sur la chasse et la pêche	4	5	4	5	2	20

¹ Identifier les indicateurs et les vérificateurs est particulièrement important lorsque les C-I doivent être utilisés pour le suivi des progrès. Tel n'était pas le cas. Nous n'avons donc pas mis l'accent sur cette dernière étape.

iii) La chaîne de résultats

La chaîne de résultats est un outil emprunté aux approches de « gestion basée sur les résultats ». Elle fait également partie de la démarche du parcours d'impact (Douthwaite et coll. 2007), que nous revisiterons dans la section sur l'analyse d'impact. Elle aide à conceptualiser le changement en clarifiant la relation entre les moyens mis en œuvre, les activités, les produits, les résultats et les impacts ou le but final¹⁸. Elle peut

être adaptée au contexte local en utilisant le vocabulaire approprié. Son utilisation est particulièrement justifiée dans les situations complexes où il est nécessaire de convaincre les partenaires limitrophes pour réaliser la vision. Dans ce cas, les changements de comportement, les relations et les pratiques des partenaires limitrophes sont certains des résultats qui doivent être exprimés (parmi d'autres stages intermédiaires qui doivent être atteints pour réaliser d'autres types d'impacts). Le tableau 4 peut servir d'outil pour créer une chaîne de résultats avec les parties prenantes au projet. La colonne « produits » peut être supprimée dans les cas où le groupe n'envisage pas que l'action amène un produit intermédiaire.

Tableau 4. Questions qui peuvent être posées pour aider à l'élaboration d'une chaîne de résultats

Moyens mis en œuvre	Actions	Produits	Résultats (incluant les acteurs à convaincre)	Vision/Objectif final/Impacts
Qui participe? Quelles ressources?	Quelles activités sont exigées pour réaliser la vision ou l'objectif final?	Quel type de publication ou autre produit concret sera produit?	Quels sont les premiers changements que nous pourrions voir, si nous sommes sur la bonne voie pour réaliser la vision / l'objectif final? Qui devons-nous convaincre et qu'attendons-nous d'eux?	Quel est le but ultime de l'activité?

Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes sont conçues pour vous aider à évaluer vos progrès dans l'étape de conceptualisation du changement :

1. Pourquoi et quand un facilitateur devrait-il effectuer une étude diagnostique et un exercice de visualisation?
2. Quelles sont les étapes à suivre lors d'un diagnostic et d'un exercice de visualisation?
3. Comprenez-vous la façon dont le changement envisagé par chaque groupe d'intervenants diffère de la situation actuelle? Chaque groupe d'intervenants a-t-il identifié un ensemble de critères pour caractériser les états futurs désirés?
4. Quelles sont les principales différences qui existent entre les visions et les critères des divers groupes d'intervenants?
5. Dans les visions finales négociées, la manière dont les visions, les priorités et les indicateurs de chaque groupe d'intervenants sont adaptés est-elle clairement définie?
6. Quelles nouvelles informations pertinentes avez-vous obtenues en réalisant de telles activités?

5.2.2.4. Les situations de référence

Les principaux objectifs

Les études des situations de référence permettent d'évaluer le point de départ d'une situation en évolution en utilisant des paramètres pertinents par rapport à la question à l'étude. Ces paramètres doivent être observables, sans ambiguïté, fiables et mesurables. Comme indiqué plus haut, des situations de référence sont identifiées tant pour les indicateurs locaux que pour les indicateurs que l'équipe de projet doit suivre. Ces indicateurs devraient refléter la vision et décrivent généralement les conditions biophysiques et socioéconomiques. Dans les projets d'adaptation au changement climatique, ces indicateurs devraient concerner les sources de vulnérabilité ou la capacité d'adaptation. Il faut également établir une référence pour les résultats-clés, c'est-à-dire les changements importants attendus ou souhaités chez les partenaires ou d'autres résultats intermédiaires indicatifs d'avancement vers les impacts¹⁹. Dans les prochaines sections, le mot « indicateur » sera utilisé pour désigner à la fois des conséquences intermédiaires et des impacts (p. ex., les conditions décrites dans la vision).

L'identification de ces paramètres est un exercice important qui commence pendant la visualisation participative (où des indicateurs locaux sont identifiés) et se poursuit pendant les exercices de planification de l'équipe, au cours desquels sont identifiées les cibles spécifiques ainsi que les lacunes sur le plan du suivi local. Comme il a été dit plus haut, ces lacunes pourraient s'expliquer par la nécessité de vérifier les résultats et les impacts pour un public plus large, en utilisant des méthodes de recherche plus empiriques, ou d'aider à expliquer un plus large éventail de phénomènes (soit la manière dont ceux-ci sont affectés par le processus de changement ou au contraire le limitent). Le suivi de projet peut également permettre de saisir l'effet du projet sur un ensemble de valeurs extrêmement importantes pour le projet lui-même ou pour les donateurs plutôt que pour les communautés locales, comme l'équité ou la durabilité.

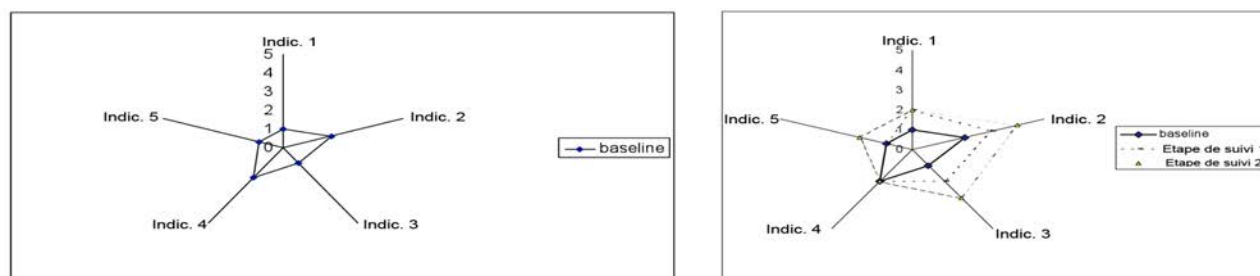
Les processus-clés

1. Les situations de référence participatives

Une fois que les indicateurs ont été identifiés dans le processus de conceptualisation du changement, les situations de référence participatives sont établies. Cela peut être fait qualitativement au cours de la même réunion, ou par des mesures sur le terrain (dans certains cas, avec le soutien de l'équipe de recherche, pour faciliter la conception de la recherche ou la collecte de données). Lorsque cela est possible, la communauté devrait être encouragée à identifier des indicateurs locaux qu'elle peut elle-même mesurer.

Les situations de référence pour les indicateurs qualitatifs peuvent être placées sur une échelle de 1 à 5, 5 étant l'expression maximum d'un état souhaité et 1, l'expression minimum ou le pire des scénarios. À l'étape de la situation de référence, on demande aux participants de discuter et de dire où ils pensent en être actuellement. Différentes personnes auront des perceptions différentes en raison de leurs circonstances spécifiques; si cela est possible, différents groupes de parties prenantes au projet devraient être encouragés à fixer leurs propres références. La figure 7a illustre une situation de référence basée sur cinq indicateurs qualitatifs, et la figure 7b illustre les résultats de deux séances suivantes de suivi participatif (après des étapes-clés de mise en œuvre).

Figure 7: (a) Illustration d'une situation de référence pour les indicateurs qualitatifs; (b) Résultats d'un suivi participatif à des étapes-clés du processus de changement



2. Les situations de référence du projet

¹⁹ Le terme « indicateur » peut être considéré inapproprié pour ces types de changements, car ils ont tendance à se produire de façons inattendues. C'est pourquoi la méthodologie de la cartographie des incidences propose l'expression « marqueur de progrès » au lieu du terme « indicateur ». Indépendamment de la terminologie, dans la cartographie des incidences il est important de décrire les changements de comportements, les pratiques ou les relations des partenaires limitrophes importants qui seront mesurés.

Il est important de réfléchir attentivement aux indicateurs qui feront l'objet d'un suivi, étant donné le coût et le temps exigés par la surveillance de la performance et l'évolution de ces indicateurs dans le temps et les évaluations de l'impact final. Alors que certains auteurs proposent des approches génériques du suivi, par exemple pour observer les changements des diverses formes de capital – social, physique, économique, humain et naturel (Endamana et Etoga 2006; Aldrich et Sayer 2007) –, nous favorisons plutôt une approche davantage axée sur les problèmes précis à résoudre. Le moyen d'y arriver consiste à effectuer une analyse de la situation de référence en suivant les étapes de l'analyse du contexte, du diagnostic participatif et du visioning des intervenants – lorsque l'envergure du changement est clairement identifiée.

La méthodologie permettant de mesurer la situation de référence des indicateurs dépendra de l'indicateur spécifique et des normes habituelles de rigueur scientifique. Par exemple, les instruments standards d'enquête auprès des ménages seront utilisés pour mesurer le niveau des revenus provenant de l'agriculture. Pour mesurer le niveau de référence de la fertilité du sol, il faudra effectuer des analyses du sol. Pour évaluer la fréquence des conflits, des méthodes plus qualitatives pourraient être nécessaires, comme l'identification d'indicateurs pertinents (p. ex., de la prévalence, de l'intensité ou des formes de conflits) au moyen de la consultation des membres de la communauté et en trouvant le moyen de les quantifier.

Pour des exemples de situations de références participatives et du projet, reportez-vous aux encadrés 17 et 18, respectivement.

Encadré 17. Élaboration participative de la situation de référence : le cas des conflits entre les communautés locales et les exploitants au Cameroun (A.M.Tiani)

En 2007, le CIFOR a été désigné par le WWF pour gérer les conflits liés à l'opposition locale rencontrée par les concessionnaires des forêts couvrant une superficie de 74 000 hectares. Le site étant jusque-là inconnu des facilitateurs du CIFOR, une équipe pluridisciplinaire a été mise en place pour mener une étude diagnostique de la région. Une visite de terrain de cinq jours a été planifiée en vue d'établir des contacts avec les acteurs à différents niveaux (concessionnaires, autorités administratives et traditionnelles, société civile et responsables des associations locales), afin de discuter des objectifs du projet et de solliciter leur appui. Une deuxième visite de terrain de trois semaines a permis de caractériser le site au moyen d'une étude du contexte. Le site, composé d'une cinquantaine de villages, a été divisé en quatre zones de convergence fondées sur l'identité culturelle, chacune étant formée par de nombreux villages et hameaux environnants. Dans chaque zone, des discussions ont eu lieu au moyen de groupes témoins de villageois et d'exploitants forestiers, d'hommes et de femmes, de jeunes et d'adultes, de groupes ethniques dominants et de minorités pygmées – conjointement et séparément, en fonction des objectifs. Divers domaines ont été explorés :

- Le contexte socioculturel : identification et analyse des intervenants, règles d'accès aux ressources et régime foncier, structure du pouvoir et de la prise de décision, y compris le capital social sous la forme d'action collective;
- Le contexte socioéconomique : activités économiques, ressources ayant une importance économique et leurs utilisations, marketing et infrastructures socioéconomiques;
- Le contexte socioécologique : dynamique des écosystèmes et leurs causes, agencement spatial des ressources et des utilisations de la terre, importance socioculturelle et économique de chaque écosystème pour les différents acteurs.

Cette étude du contexte a été suivie d'un diagnostic participatif des conflits, conduit au moyen d'ateliers multi-acteurs dans chaque zone, et de l'analyse des résultats obtenus par l'équipe de facilitation, comme suit :

1. Identification des acteurs et des sujets de conflit;
2. Exercice d'écoute, pendant lequel chaque partie en conflit a la possibilité de formuler et d'exprimer librement ses griefs, et de proposer des solutions;
3. Analyse du discours après/pendant chaque événement portant sur la réalité de l'exploitation forestière et la manière dont elle affecte chaque acteur;
4. Identification des points de convergence et de divergence entre les acteurs en conflit, et les principaux points devant faire l'objet de futures négociations;
5. Identification par chaque groupe d'un ensemble de critères et d'indicateurs de bonne gestion forestière;
6. Négociation des perceptions et détermination d'un ensemble de critères et d'indicateurs consensuels.

Le niveau de référence a ensuite été conçu pour comprendre l'état actuel des critères et indicateurs négociés. Cela servira de base à l'évaluation postérieure de la réussite du projet en matière de promotion de la bonne gestion des forêts et, par conséquent, dans le domaine du règlement des conflits.

Encadré 18. Situation de référence du projet : dégradation des parcours naturels dans la steppe algérienne (A. Daoudi)

Le projet GEDPS en Algérie mentionné dans d'autres études de cas utilisait les situations de référence du projet pour suivre l'évolution des indicateurs écologiques non sélectionnés par la communauté des éleveurs, ce qui permettait d'évaluer les changements induits par la RAP sur des objectifs d'intérêt pour l'équipe de recherche et pour les bailleurs de fonds. Comme cela a été dit plus haut, les chercheurs ont identifié deux causes fondamentales de la dégradation des parcours naturels : le labour sur parcours et ses effets sur la stabilisation du sol et la régénération de la biodiversité, ainsi que le surpâturage. Ils ont choisi une série d'indicateurs de projet qui incluaient : le taux de récupération de la végétation, les niveaux de matière organique dans la litière, la biodiversité dans la banque de semences du sol et à la surface. Avant de lancer les plans d'action communautaires, les chercheurs ont mesuré les niveaux actuels de ces variables dans les différentes zones de parcours naturel où le projet était en marche et dans des « sites témoins » (zones de parcours naturel où le projet n'envisageait pas d'effectuer de RAP). À ce stade, l'équipe a également convenu d'un plan pour le suivi du changement de ces indicateurs dans le temps. S'il est concevable que de tels indicateurs aient pu être déterminés par les communautés, ils sont le plus souvent définis par l'équipe de recherche, en lien avec la nécessité de respecter les objectifs du projet (p. ex., en soutenant les revendications d'impact, en guidant la théorie).

Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes sont conçues pour vous aider à évaluer vos progrès relativement à la compréhension des points de démarrage :

1. En quoi les études de contexte et de diagnostic et la situation de référence sont-elles différentes?
2. Aviez-vous une bonne compréhension du contexte dans lequel se jouent les défis du changement climatique? Quels sont les problèmes clés d'adaptation aux changements climatiques auxquels les acteurs locaux font face actuellement, et comment affectent-ils les différents groupes d'intervenants?
3. Avez-vous une bonne compréhension des relations de cause à effet qui lient les différentes variables? Cela vous a-t-il permis d'identifier des opportunités d'intervention stratégique ou « des points d'influence », qui sont de nature à renforcer la capacité d'adaptation locale? Si oui, sur quelles bases ces points ont-ils été déterminés (les perceptions locales, les données biophysiques, les deux)?
4. Avez-vous un ensemble clair d'indicateurs qui seront utilisés pour suivre les progrès accomplis dans la RAP? Avez-vous mesuré ou évalué l'état actuel de ces indicateurs?

5.2.3. La planification

L'étape de compréhension de la situation actuelle et des objectifs aura permis une identification préliminaire d'actions éventuelles à mener et de partenaires à convaincre pour réaliser une vision souhaitée. L'étape de planification suppose l'élaboration de plans d'action détaillés et de protocoles de recherche-action pour ces étapes préliminaires.

5.2.3.1. Les types de planification

Dans la recherche-action, il y a souvent deux types ou niveaux de planification : la planification de la recherche-action au niveau de l'équipe et la planification de l'action participative avec les communautés locales et autres intervenants. Cela est dû aux légères différences entre les objectifs (impact concret versus recherche), les éléments et les participants des deux processus. Les deux processus doivent être menés de manière itérative, en raison de la nécessité de relier les priorités et les plans d'action locaux aux questions de recherche et aux publics cibles de niveau plus global. Alors qu'on peut débattre pour déterminer laquelle des deux est prioritaire par rapport à l'autre, nous avons constaté qu'une étape initiale de planification de la recherche-action est une condition préalable à la planification de l'action participative. Cela permet l'articulation des motifs qui poussent à s'engager dans les processus de changement (particulièrement pour les chercheurs) et des défis globaux (communs ou répandus) que nous pourrions contribuer à élucider. La deuxième étape consiste à déterminer les questions ou hypothèses de recherche globales qui permettront de guider le processus de changement. Celles-ci sont liées à une compréhension des défis répandus ou des opportunités, de même qu'à la théorie, qui doit être ajustée en fonction de l'articulation avec les préoccupations des acteurs locaux. Le résultat sera un cadre générique (un ensemble de composants

ou d'éléments) pour faciliter le changement fondé sur la théorie. Dans le cas du programme ACCA, cela pourrait inclure les points suivants :

1. Exposer les raisons de se concentrer sur l'adaptation au changement climatique, ou sur les éléments fondamentaux de la capacité d'adaptation (les pratiques locales, la prestation de services, les politiques), qui restent mal compris et auxquels nous pouvons apporter une meilleure contribution;
2. Préparer les questions et les hypothèses de recherche au niveau du programme ACCA et de chaque projet financé;
3. Passer en revue la documentation pour comprendre les grands défis liés à l'adaptation au changement climatique, pour déterminer comment les théories existantes inspirent le changement pour chaque défi identifié et pour élaborer une série de stratégies « les plus sûres » et les plus susceptibles de renforcer la capacité d'adaptation.

À la suite de cette première étape de planification de la recherche-action, la planification participative des actions est effectuée. Il s'agit d'un large processus de planification inclusif au niveau de la communauté, du paysage (impliquant de multiples communautés) ou de la plate-forme composée de plusieurs intervenants. Il pourrait également être suivi d'une planification plus en profondeur sur des thèmes spécifiques caractérisés par leur complexité ou par des intérêts divergents qui doivent être réconciliés. La planification participative de l'action est de nouveau suivie par un développement plus profond des protocoles de recherche-action, pour lier les questions de recherche d'intérêt global aux priorités locales. Bien que certains éléments de la planification de la recherche-action restent fixes – par exemple, le contexte/la justification et les questions de recherche –, d'autres peuvent évoluer au fil du temps. Par exemple, de nouvelles hypothèses peuvent apparaître au fil de la progression de l'apprentissage, et les approches de facilitation prévues au début nécessitent des ajustements pour mieux répondre aux nouveaux défis ou possibilités. Les efforts visant à exprimer les liens entre la recherche globale et le processus local de changement sont donc, par nature, continus et itératifs.

5.2.3.2. La planification de la recherche-action

La planification de la recherche-action vise à s'assurer que le processus de RAP contribuera à générer des leçons au profit d'une communauté mondiale plus large. Une première étape de la planification est nécessaire pour s'assurer que la « recherche » n'est pas vidée de sa substance avec l'effort investi dans la résolution de problèmes qui font l'objet de la RAP. Les objectifs de la planification de la recherche-action sont les suivants :

1. Articuler le contexte et la justification, y compris la théorie et les défis contextuels (institutionnels, écologiques, économiques, etc.) qui ont par le passé entravé le changement, de sorte que le processus de changement soit guidé par la théorie et le contexte;
2. Articuler la recherche dans le domaine de la RAP et la manière dont les « études de cas » pilotes, portant sur le changement, éclaireront une plus large communauté de praticiens travaillant sur des questions similaires;
3. Faire en sorte que l'équipe de recherche planifie l'approche générale qui sera utilisée pour faciliter (catalyser) le changement, y compris un ensemble de mesures générales et un plan détaillé de facilitation des premières étapes (jusqu'à la planification participative);
4. S'assurer que l'information est recueillie à différents niveaux et dans divers contextes, et auprès de différents intervenants, afin de permettre que les revendications axées sur les principaux éléments de changement et leurs impacts soient justifiées, ce qui contribuera à donner plus de crédibilité aux enseignements et aux méthodologies qui seront diffusés.

Le processus de planification de la recherche-action consiste en la convocation d'une réunion, par l'équipe multidisciplinaire et multi-institutionnelle de chercheurs et de praticiens, pour discuter du thème principal de la recherche au sein du projet. Parmi les principales questions à aborder au cours de la réunion : quels enseignements généraux pouvons-nous tirer du processus de changement en vue d'informer la communauté mondiale sur ce qui doit être fait pour soutenir l'adaptation au changement climatique en Afrique?

Quel type d'approches de résolution de problèmes peut être élaboré ou extrait de l'apprentissage sur le terrain réalisé dans les sites pilotes? L'équipe devrait se réunir et parvenir à une compréhension commune du contexte et des raisons qui poussent à s'engager dans un processus de changement, des principales questions et hypothèses de recherche liées au processus de changement, de la façon dont les impacts seront évalués,

et du cadre général ou de la stratégie pour faire face aux défis de l'adaptation aux changements climatiques à titre de facilitateurs d'un processus de RAP. Le résultat de ce processus de planification prend la forme d'un protocole de recherche-action, qui comprend les éléments suivants :

1. Titre;
2. Contexte et justification;
3. Objectifs du changement;
4. Questions et hypothèses de recherche;
5. Méthode à utiliser pour faciliter le changement;
6. Informations à recueillir sur le processus de changement et sur les impacts du changement et les méthodes de collecte;
7. Les résultats qui faciliteront une diffusion plus large de l'information;
8. Résultats attendus.

Chaque aspect est présenté plus en détail à tour de rôle²⁰.

1. Titre

Créer un titre simple indiquant le but de la recherche dans le lieu précis et faire référence à des questions plus vastes, par exemple « Renforcement de la capacité d'adaptation aux changements climatiques en Afrique de l'Ouest grâce à l'action collective au niveau local et régional » ou « ... en prêtant attention au niveau temporel et spatial des impacts et des réponses ».

2. Contexte et justification

Le contexte devrait préciser les raisons qui justifient la conduite d'un essai pilote sur les processus de changement dans les sites ou les institutions spécifiques. Des stratégies potentielles de résolution du problème, construites sur des hypothèses portant sur les principales barrières perçues comme une entrave à la résolution du problème, sont ensuite examinées. Dans la mesure du possible, cela devrait provenir d'une théorie plus large, de la littérature ou d'un ensemble d'expériences qui se sont révélées efficaces pour faire face à des défis similaires. Le protocole de recherche devrait également établir un lien explicite entre le contexte du problème spécifique à résoudre dans le site et les questions plus générales auxquelles la recherche souhaite contribuer. En plus de construire le contexte et la justification « vers le haut » (la théorie) et « vers l'extérieur » (envers un plus grand corpus de praticiens ou de pratiques), il est également important de le mettre en lien « avec le bas » (en direction des parties prenantes au projet dans les sites pilotes). La contribution des intervenants à l'occasion des consultations participatives ou pendant le diagnostic formel des problèmes et de la priorité est ensuite décrite, en mettant l'accent sur leurs priorités et la manière dont celles-ci influenceront le processus de recherche-action ou l'ensemble des innovations qui seront testées. Les dynamiques en relation avec le cas particulier (y compris les raisons pour lesquelles le problème n'a pas encore été résolu, malgré la sensibilisation des acteurs ou les tentatives de solutions précédentes) doivent également être spécifiées.

3. Objectifs du changement

Les protocoles de recherche-action peuvent avoir un ensemble d'objectifs, ou des objectifs liés qui mettent l'accent sur le point principal ou secondaire de la recherche orientée vers l'action et l'innovation. Les objectifs primaires de la recherche-action doivent se concentrer d'abord et avant tout sur la résolution des problèmes. Bien qu'une bonne compréhension soit également fondamentale pour la résolution des problèmes, cette dernière doit constituer l'objectif principal de la recherche. Cela comprend la résolution des problèmes au lieu précis où la recherche sera effectuée, ainsi que la contribution à une plus large compréhension de la manière de résoudre le même type de problèmes ailleurs. Les objectifs secondaires sont généralement des sous-composantes ou des aspects plus détaillés des objectifs primaires. Ils peuvent faire référence aux dimensions de l'approche à utiliser ou au public visé pour lequel la recherche-action est menée (voir l'encadré 19 pour des exemples).

²⁰ D'après German et coll. (2006).

Encadré 19. Exemple d'objectifs de recherche-action

Objectifs primaires

1. Mettre au point des approches efficaces pour l'adaptation au changement climatique en appui aux communautés vulnérables d'Afrique de l'Ouest.
2. Tirer des leçons plus larges pour l'adaptation au changement climatique pouvant être utilisées par la communauté mondiale, en particulier par les personnes qui travaillent dans les zones arides.

Objectifs secondaires

1. Harmoniser les interactions entre les différents niveaux d'organisation sociopolitique en réponse aux incertitudes liées au changement climatique dans des zones pilotes d'Afrique de l'Ouest.
2. Élaborer un ensemble d'outils pour améliorer les capacités locales et institutionnelles à examiner les conséquences à long terme des actions d'aujourd'hui.

Les objectifs peuvent être en partie définis par une communauté internationale à la recherche de réponses à des défis ou à des problèmes de longue date, en particulier dans le cadre de programmes tel que l'ACCA, visant à instaurer des principes généraux à partir de solutions spécifiques à des sites particuliers. Toutefois, les intervenants locaux doivent jouer un rôle dans la définition des objectifs – soit en générant de nouveaux objectifs en fonction des priorités locales, soit en adaptant les objectifs mondiaux au contexte local – pour permettre à la recherche-action de produire des résultats socialement pertinents. C'est l'une des composantes du protocole de la recherche-action qui a besoin d'être revue après la planification de l'action participative.

4. Questions et hypothèses de recherche

Les questions de recherche-action, plutôt que de décrire des situations, explorent les caractéristiques des processus de changement efficaces. Des questions de recherche-action pourraient être formulées comme suit :

- Qu'est-ce qui constitue une approche efficace pour [faire x]?
- Comment [l'objectif y] peut-il être efficacement atteint dans la pratique?
- Quelles sont les conditions ou les processus nécessaires pour atteindre [le résultat z]?

Même si elles peuvent être libellées comme des questions sur le « quoi », l'accent est généralement mis sur le « comment » – dans ce cas, comment s'attaquer aux défis ou soutenir la capacité d'adaptation. Les questions de la recherche-action sont orientées vers des objectifs particuliers ou des résultats souhaités. Elles expriment généralement une volonté d'identifier des voies efficaces vers la réalisation de ces objectifs. Des exemples de questions et d'hypothèses de recherche liées à l'adaptation aux changements climatiques sont donnés dans l'encadré 20.

Encadré 20. Exemples de questions et d'hypothèses de recherche-action

Questions de recherche

1. Quelles sont les approches efficaces pour l'harmonisation des interactions entre différents niveaux d'organisation sociopolitique pour faire face aux incertitudes du changement climatique?
2. Quelles sont les approches efficaces pour le renforcement de la capacité locale et institutionnelle à examiner les conséquences à long terme des actions d'aujourd'hui et à s'y adapter (dans leurs décisions et leurs comportements)?

Hypothèse

1. Une meilleure aptitude à examiner les conséquences à long terme des actions passées et actuelles sur la capacité d'adaptation locale, des interactions structurées entre les acteurs à différents niveaux et l'habilitation des communautés locales à demander des prestations de services améliorées sont des éléments essentiels pour harmoniser les interactions entre différents niveaux de l'organisation sociopolitique.

5. Approche préconisée dans la facilitation du changement

Alors que la recherche est souvent rendue opérationnelle au moyen d'une méthodologie, la recherche-action est plus facilement construite sous la forme d'une approche. L'Oxford American Dictionary définit les approches comme « une manière de faire face à quelque chose » ou « un rapprochement de quelque chose ». À leur tour, les méthodes sont définies comme « une forme particulière de procédure pour accomplir ou approcher quelque chose, en particulier quelque chose de systématique ou d'établi ». En termes plus simples, une approche est soit une stratégie approximative ou « la plus sûre » pour faire quelque chose, ou une manière générale d'aborder un problème dont les détails sont élaborés seulement dans la pratique. Elle est plus souple qu'une méthode, qui tend à être pleinement prescrite à l'avance et qui reste inchangée au cours de la mise en œuvre.

Dans la recherche-action, une approche est définie comme des étapes approximatives d'un processus de recherche-action participative à mettre en œuvre auprès des communautés ou des organisations où un processus d'innovation est en expérimentation. L'encadré 21 présente ce à quoi pourrait ressembler l'approche lorsqu'elle est décrite dans un protocole de recherche-action.

Encadré 21. Exemple de description d'une approche de facilitation dans un protocole de recherche-action

Les étapes suivantes sont prévues dans le processus de facilitation de la RAP :

1. L'établissement de partenariats – Les partenaires potentiels de la RAP seront identifiés au moyen d'une analyse institutionnelle au niveau du district et en consultation avec les autorités du district, pour identifier les institutions dont les mandats sont en conformité avec le projet. Une visite sera rendue à chaque partenaire potentiel dans ses bureaux pour expliquer le projet et explorer les domaines d'intérêts communs. Cette activité conduira à un atelier de partenariat visant à harmoniser et à clarifier les rôles et les responsabilités.
2. La mobilisation et la conceptualisation du changement – Les membres de la communauté seront d'abord consultés sur l'efficacité des institutions locales à mobiliser la communauté. Ces institutions seront ensuite invitées à explorer les intérêts locaux autour de l'adaptation au changement climatique, en encourageant les populations à s'intéresser, et en cofacilitant des activités communautaires avec les dirigeants locaux. Leurs habiletés de facilitation seront développées au moyen de formations formelles et de mentoring par les pairs. Les visions locales aideront les acteurs à conceptualiser les changements qu'ils aimeraient voir; une enquête exploratoire sera menée pour identifier la richesse des ressources locales qui peuvent être mises à contribution dans la réalisation de ces visions.
3. La planification participative – En collaboration avec la ou les institutions locales identifiées, chaque village sera aidé au moyen d'un processus d'identification de ses représentants en examinant les caractéristiques des représentants efficaces, en s'accordant sur les attributions de ces représentants et en élisant ceux qui conviennent le mieux à ce rôle. La planification sera ensuite menée avec ces représentants, des représentants des collectivités locales et des organismes partenaires. Une combinaison de séances plénières et de travaux de groupe permettra de générer un plan de travail comprenant des activités clairement définies, des rôles et des responsabilités, un calendrier et un plan de suivi, y compris des indicateurs locaux.
Lorsqu'un problème est caractérisé par de multiples conflits d'intérêts qui doivent être réconciliés au cours de la planification si l'on veut atteindre les objectifs fixés pour au moins l'un des groupes d'intérêt, l'analyse des intervenants et des négociations facilitées entre les intervenants seront effectuées. Celles-ci se dérouleront en trois étapes principales : (i) une méthode de « variation maximale d'échantillonnage » pour identifier les intervenants, (ii) l'identification et la consultation de chaque intervenant ou groupe d'intervenants identifié (personnes ayant des intérêts communs dans une question donnée) pour comprendre leurs perceptions du problème et ses causes, et les consulter sur les meilleurs moyens de rassembler plusieurs intervenants, et (iii) une négociation multipartite facilitée et une réunion de planification. Les intérêts des différents intervenants seront précisés, et des solutions intermédiaires ou « socialement optimales », équilibrant les besoins de chacun des intervenants, seront recherchées.
4. Gérer le changement – Cette étape comprendra notamment la mise en œuvre du plan d'action et un suivi périodique par les collectivités locales et les organismes partenaires, pour évaluer les progrès et ajuster la facilitation ou la stratégie de mise en œuvre afin de mieux harmoniser les actions et les objectifs convenus.

Ces étapes doivent être légèrement ajustées au besoin pour tenir compte des contributions des parties prenantes au processus de changement et pour faire face aux nouveaux défis. L'étape 4 sera opérationnalisée au cours de la planification et de la mise en œuvre de l'action participative.

6. Informations à recueillir sur le processus de changement et sur les impacts du changement et les méthodes de collecte

Cette section du protocole de la recherche-action met en lumière les types d'informations qui seront recueillies, et à quel stade du processus. La collecte des données peut servir à améliorer l'apprentissage social à mesure que le processus se déroule, ou à comprendre et justifier les revendications associées à l'impact. Les formes de collecte de données de suivi du processus sont généralement les réunions périodiques de suivi

et évaluation participatif (à savoir des informations sur la façon dont les indicateurs locaux évoluent dans le temps) et la documentation du processus par l'équipe de recherche-action. Les méthodes d'évaluation des résultats et de l'impact sont utilisées pour évaluer l'impact et suivre les progrès en cours de route. Ces méthodes peuvent inclure la cartographie des incidences pour le suivi des résultats intermédiaires, tels que les changements d'attitude et de comportement des « partenaires limitrophes ». Pour établir le bien-fondé des revendications associées à l'impact auprès de la communauté mondiale de recherche et de développement, des informations sur la situation de référence au « point de départ » et des études d'impact formelles sont nécessaires. Ces instruments sont présentés plus en détail dans les sections sur la Gestion du changement et les apports de la recherche empirique à la RAP.

7. Les résultats qui faciliteront une diffusion plus large de l'information

Les produits se présentent sous la forme de messages de type « comment faire » et sont préparés en fonction de différents utilisateurs finaux. On les retrouve sous la forme de manuels destinés aux praticiens, de notes d'orientation pour les gestionnaires d'organisation, de communiqués de presse pour le grand public ou de produits d'information de la communauté (vidéos, affiches, brochures en langue locale). Les produits doivent également être orientés vers le niveau ou l'ampleur du domaine de l'impact – qu'il s'agisse du district, du niveau national, régional ou mondial. Des domaines de haut niveau nécessiteront la synthèse des résultats de la recherche-action à travers un certain nombre de cas répartis dans la zone cible, qui en sont représentatifs.

8. Résultats attendus

Les résultats de toute recherche-action devraient être clairement identifiables dès le départ, sur la base d'une compréhension générale du problème à la suite de la revue de la littérature (encadré 22), de l'expérience du terrain et de consultations avec les intervenants. Ceux-ci devraient mettre l'accent sur la nature des solutions attendues du processus de la RAP au niveau du lieu précis où elle est effectuée (voir encadré 22 pour des exemples). Un résultat attendu par la recherche-action sur l'adaptation aux changements climatiques pourrait être exprimé de la manière suivante : « La capacité d'adaptation des communautés rurales dans les sites sélectionnés est renforcée au moyen d'innovations méthodologiques et institutionnelles qui encouragent des horizons de planification à long terme et favorisent la conscience mutuelle et le respect entre les acteurs à plusieurs niveaux de l'organisation sociopolitique. »

Encadré 22. L'application de la théorie institutionnelle à la RAP pour la gestion des bassins versants (German et coll. 2007)

Un sous-projet de l'Initiative des hauts plateaux africains, financé par le programme des droits de propriété et de l'action collective du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, visait à explorer les fondements institutionnels de la gestion des ressources naturelles (GRN) – y compris les institutions locales et les agences d'appui extérieures. L'objectif principal de ce projet était d'élaborer et de documenter des méthodes efficaces pour faciliter les processus d'action collective équitable et des solutions de GRN négociées. Ce travail était basé sur la littérature générale traitant de l'action collective et des institutions dans la GRN, qui a mis en lumière ce que l'on sait sur les collectivités locales et les institutions extérieures. Pour les premières, la documentation a fourni en détail les caractéristiques des institutions locales (y compris les groupes sociaux) et les règles sur la GRN, là où des ressources communes avaient été gérées de manière durable (Leach et coll. 1999; Ostrom 1990, 1999; Pandey et Yadama 1990; Wittapayak et Dearden 1999). Il s'agit notamment : (i) de règles élaborées au niveau local pour l'accès et la gestion des ressources, (ii) de sanctions ou de peines pour ceux qui enfreignent ces règles. Cette littérature, cependant, comportait une lacune importante : ces institutions locales peuvent-elles être catalysées et comment peuvent-elles l'être là où elles n'existent pas? La documentation sur les institutions extérieures a mis en exergue le rôle des agences de développement dans l'encouragement de la capture des ressources naturelles par l'élite et des avantages des projets, mais pas la façon de gérer cette capture pour plus d'équité. En bref, chaque corpus de littérature se concentre davantage sur la compréhension plutôt que sur l'action. Il a été estimé que les négociations entre les groupes d'utilisateurs locaux en première instance, et entre les communautés et les acteurs extérieurs dans le second cas, et la formulation de règles pour la mise en œuvre des accords, pourraient grandement contribuer à l'amélioration de l'équité dans l'agriculture et la GRN.

Voir l'encadré 23 pour un exemple de version synthétisée d'un protocole de recherche-action, qui illustre la manière dont les différentes parties sont construites. Pour une version détaillée d'un protocole de recherche-action, voir l'annexe II.

Encadré 23. Exemple de protocole de recherche-action (German et al. 2007)

« Améliorer l'accès équitable à la technologie et les avantages de sa diffusion à Gununo, en Éthiopie »

Contexte et justification : Le bassin versant de Gununo est situé dans les hautes montagnes du sud de l'Éthiopie, là où les terres sont rares en raison de la forte pression démographique. La productivité des cultures est très faible, en raison de plusieurs facteurs, parmi lesquels le pauvre potentiel génétique. Les pénuries alimentaires sont donc fréquentes pendant au moins trois mois, même durant les années de bonne pluviométrie. Le gouvernement a tenté de distribuer aux agriculteurs, à crédit, des semences améliorées. Toutefois, compte tenu des taux de remboursement très faibles, le gouvernement préfère désormais distribuer des semences améliorées aux agriculteurs contre un paiement comptant. La plupart des agriculteurs du bassin, en particulier les femmes, étant pauvres, il est devenu difficile pour elles d'accéder aux semences améliorées au moyen de ce système. Au cours des discussions préliminaires de groupes témoins, les femmes se sont plaintes d'une extrême discrimination dans la vulgarisation agricole. Des discriminations envers les ménages plus aisés furent également notées. Par conséquent, une recherche-action participative a été menée pour générer de nouvelles approches pour la diffusion de technologies qui soient à la fois plus équitables et plus viables, en raison des niveaux de risque plus bas pour les agriculteurs et des taux de remboursement plus élevés.

Objectifs : Les objectifs suivants ont guidé cette recherche : (1) permettre des négociations locales en vue de mettre en place des mécanismes d'accès et d'utilisation de la technologie, sans tenir compte du genre ni du niveau de richesse; (2) mettre en œuvre des stratégies (lois locales, systèmes de crédit ou systèmes de ciblage technologique) afin de permettre l'accès équitable aux technologies et aux avantages connexes, et (3) comprendre les éléments-clés (politiques, pratiques institutionnelles, systèmes de crédit, négociations, etc.) pour le renforcement de l'équité dans l'accès aux technologies et à leurs avantages.

Questions et hypothèses de recherche

Question de recherche : Qu'est-ce qu'une approche efficace pour renforcer l'accès équitable aux semences et à des taux plus élevés de remboursement du crédit à Areka, et quelles sont les implications pour les autres régions victimes d'insécurité alimentaire?

Hypothèse : L'aide à la négociation et les réformes de la législation peuvent contribuer à renforcer les approches équitables et viables pour la distribution des semences par l'élaboration participative de règles d'accès et de remboursement et par l'application de ces règles.

Approche et collecte des données

Étapes de l'approche	Données à collecter
1. Négociations locales pour identifier des unités sociales de médiation du partage des technologies et d'autres mécanismes de renforcement de l'accès équitable aux technologies.	Rapport de la <u>documentation du processus</u> (DP) du déroulement des négociations et des accords conclus en utilisant le manuel de DP.
2. Conception et mise en œuvre de lois locales (planification) pour l'amélioration de l'équité dans la diffusion et l'utilisation des technologies.	<u>Documentation du processus</u> des différentes étapes de négociation des règlements, leur approbation et leur exécution en utilisant le manuel de DP.
3. S-E participatif avec différents acteurs (agriculteurs hommes et femmes, dirigeants de l'action participative, organismes impliqués dans la diffusion de la technologie) pour vérifier si les innovations dans l'approche sont en train d'apporter les changements souhaités dans l'équité des prêts et leur remboursement.	Rapports du <u>S-E participatif</u> identifiant les réussites et les problèmes dans l'amélioration de l'équité dans l'accès aux technologies et aux avantages connexes, avec des plans d'action qui clarifient la manière dont les obstacles identifiés seront franchis.
4. Diagnostic pour faire face aux barrières identifiées pour l'accès équitable aux technologies.	Rapports d'activités de la <u>documentation du processus</u> visant à éliminer les obstacles à l'accès équitable, en utilisant le manuel de DP.
5. Évaluation de l'impact.	Rapport d' <u>évaluation de l'impact</u> de l'accès aux technologies, de leur utilisation et des avantages pour les agricultrices et les ménages les plus pauvres.

Produits : Document de recherche résumant l'approche utilisée, la façon dont elle diffère des démarches classiques et les résultats pour les différents groupes.

Résultats attendus : (1) Un plus grand nombre de femmes et de ménages plus pauvres ont accès aux technologies à travers la négociation de règles pour un accès équitable, l'application des règles et le crédit en nature; (2) Les taux élevés de remboursement des prêts ont contribué à établir un système de crédit plus viable.

Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes sont conçues pour vous aider à évaluer vos progrès en matière de planification de la recherche-action :

1. Quelle est votre compréhension du problème, en faisant référence à un ou plusieurs corpus de théories qui peuvent informer le changement et expliquer comment les facteurs contextuels ont entravé une adaptation ou un changement positif dans le passé?
2. Comment vos questions de recherche et vos hypothèses permettent-elles de résoudre les principaux problèmes rencontrés par les collectivités locales et la communauté mondiale dans le soutien à l'adaptation au changement climatique?
3. Dans quelle mesure vos questions de recherche mettent-elles l'accent sur le « comment » et utilisent-elles des phrases comme : « Quelle est l'approche efficace pour...? », « Comment l'objectif X pourrait-il être efficacement atteint? » ou « Quelles sont les conditions nécessaires ou les processus pour...? »
4. Quelle est votre compréhension des principales étapes du processus de changement? Donnez une description détaillée de la façon dont la prochaine étape de la facilitation sera exécutée (y compris les outils à utiliser, qui y participera et pourquoi).
5. Quelles méthodes vous permettront de corroborer les allégations sur les changements qui ont eu lieu à la suite du processus de RAP?

5.2.3.3. La planification participative de l'action

La planification participative de l'action vise à soutenir les collectivités locales et les autres acteurs dans l'élaboration d'une stratégie concrète pour passer de l'idée de projet à des actions qui leur permettront de réaliser cette idée. Ce plan doit être suffisamment détaillé pour permettre aux participants de savoir ce qu'ils vont faire et quand, en vue de la réalisation du projet. Ainsi, il doit inclure les actions-clés, comment ces actions seront conduites, par qui et quand. Les ressources nécessaires pour appuyer le changement seront également mises en évidence, et l'accent sera mis en priorité sur les ressources locales (sous la forme de connaissances spécialisées, de matériaux locaux, de main-d'œuvre ou de contributions financières), les ressources extérieures servant uniquement à combler les lacunes et à compléter les apports locaux. Il est important d'adapter les ressources locales aux capacités de contribution des différents ménages, afin de s'assurer que les plus pauvres et les plus vulnérables ne soient pas encore davantage marginalisés dans le processus.

Au cours de la planification, il est toujours difficile d'établir un équilibre entre la nécessité de la participation directe d'un grand nombre de personnes concernées par le processus de planification et le désir d'avoir un plan d'action unique et global, avec une vision commune et un plan de mise en œuvre. Plus la planification est « localisée » (p. ex., au niveau d'un village), plus le nombre de participants et de personnes engagées est important. En revanche, la planification à des niveaux plus élevés permet l'élaboration d'un plan d'action plus intégré couvrant une zone plus vaste, réduisant du même coup le temps consacré à la planification participative par l'équipe du projet. Les projets ont tendance à opter pour un niveau plus élevé de planification, de manière à minimiser les coûts de transaction liés à l'interaction avec les communautés de la zone cible. Cette interaction peut être problématique si la zone est vaste, car il est difficile de mettre en place des structures et des processus permettant une représentation efficace (voir encadré 24).

Encadré 24. La mise en place des structures et des processus de représentation locale au Cameroun (C. Jum)

La réserve forestière d'Ottotomo, située au centre du Cameroun, est légalement interdite aux activités humaines. Il y a de plus en plus d'invasions agricoles de la part des collectivités locales qui réclament des droits d'usage coutumier dans la réserve, créant des conflits entre les communautés et l'autorité de gestion de la réserve, l'Agence nationale de développement forestier (ONADEF). En 2000, le projet de recherche intitulé Gestion collaborative et adaptative (ACM), soutenu par le Centre pour la recherche forestière internationale (CIFOR) et la Commission européenne, ont pris contact avec l'ONADEF pour apporter leur soutien à la gestion de la réserve en facilitant l'identification d'un ensemble de démarches, stratégies, arrangements et mécanismes institutionnels nécessaires pour renforcer l'interaction entre les intervenants.

L'une des premières considérations était de savoir comment structurer l'interface entre le projet et les villages entourant la réserve. Comme il y avait 14 villages avec une population importante autour de la réserve, il aurait été trop coûteux d'interagir avec tous les résidents de la région dans le cadre des réunions. Le projet décida donc de travailler avec les représentants des villages, qui ont été choisis lors de forums villageois, par consensus. Au cours d'un atelier de planification de la gestion future de la réserve, il a été convenu qu'il ne devrait plus y avoir d'invasion de la réserve. En échange, les autres moyens de subsistance tels que les produits des forêts autres que le bois, l'apiculture et l'élevage seraient promus.

Alors qu'il y avait un fort taux de consensus au cours de la réunion, peu de temps après, un certain nombre d'agriculteurs ont continué à défricher des parcelles de forêt pour l'agriculture, et ce, à l'intérieur des limites de la réserve. Lorsque les représentants du projet se sont rendus sur les lieux pour s'enquérir de la situation, ces agriculteurs ont répondu à leurs questions de manière confuse, affirmant qu'ils n'avaient jamais été informés des décisions issues de la réunion. Difficile de savoir clairement si ces agriculteurs n'avaient jamais eu la possibilité de donner leur consentement sur le sujet ou s'ils avaient tout simplement menti en disant ne pas avoir été informés. Toutefois, cela illustre quelques-unes des difficultés dans la mise en place de processus efficaces de représentation locale dans le cadre des projets de recherche-action participative.

Les « représentants » doivent informer leurs communautés des décisions prises lors des réunions, et les communautés, en retour, doivent avoir la possibilité de suggérer des modifications aux propositions de projets et de donner leur accord officiel en public. C'est de cette façon seulement qu'elles peuvent raisonnablement être tenues pour responsables de ce qui est programmé en leur absence. De tels mécanismes d'échanges d'information, de validation et de contribution plus élargis sont nécessaires pour une représentation efficace de la communauté.

En règle générale, une combinaison d'approches sera nécessaire pour équilibrer le besoin de représentation et d'engagement, avec la volonté de minimiser les coûts de transaction et d'avoir un plan d'action intégré pour faciliter la mise en œuvre. La stratégie qui pourrait être utilisée comporte les étapes suivantes :

1. S'assurer que le diagnostic consulte systématiquement divers groupes (villages, hommes et femmes, groupes ethniques et groupes d'intérêts) sur les problèmes rencontrés et les priorités d'intervention.
2. Sur la base de ces priorités, organiser une manifestation de planification d'une action participative à un plus haut niveau, réunissant des représentants des divers groupes consultés pour planifier au nom des autres (si la zone est très vaste). Ces représentants doivent avoir une idée claire de leur mandat pour cette réunion, à savoir qu'ils sont là pour planifier au nom des autres et qu'ils doivent privilégier les intérêts de ces derniers par rapport aux leurs lors de la planification.
3. Veiller à ce que les représentants offrent un retour de l'information et organisent des réunions de validation dans leurs communautés pour faire le rapport sur ce qui a été planifié et solliciter de nouvelles idées et des modifications du programme. Cette étape assure une sensibilisation et un engagement plus larges, et contribuera à mobiliser un plus grand nombre d'acteurs pendant la mise en œuvre.

La langue et le format utilisés pour la rétroaction sont également essentiels. La rétroaction doit être effectuée dans la langue locale et au moyen d'outils didactiques qui peuvent être compris de tous. Le feedback ou rétroaction doit se faire au cours de réunions tenues à l'échelle du village, compte tenu des coûts de transaction et d'opportunité associés au temps investi par les populations. Toutefois, il ne faudrait pas oublier de solliciter la contribution des plus marginalisés, en les encourageant par exemple à participer ou à apporter leur contribution, ou bien en organisant de petits groupes de discussion afin de recueillir leur contribution dans le cadre de rencontres élargies.

De l'étape du diagnostic à celle de la vision, un ou plusieurs domaines d'intervention auront été identifiés. L'enquête exploratoire permet de connaître les ressources locales susceptibles d'être mobilisées pour atteindre les états futurs souhaités. Cette information doit être présentée dans la planification comme un moyen de relancer la discussion au cours de l'étape 2. Même si la réunion de planification pourrait être

présidée par un leader local, de grandes précautions doivent être prises pour s'assurer que cela n'aura pas comme conséquence de faire taire les groupes ou avis minoritaires. S'il n'est pas possible de suggérer avec tact un facilitateur neutre, les dirigeants locaux doivent être suffisamment informés au préalable des objectifs de la réunion et des plans détaillés mis au point conjointement pour assurer une représentation satisfaisante des différentes parties prenantes au projet lors de l'événement. À ce moment-là, l'équipe de projet doit également être informée des protocoles locaux à utiliser au cours des réunions, comme les protocoles politiques ou de prière. Au début de la rencontre, les participants devraient être brièvement présentés, et une clarification apportée sur les objectifs de la réunion et les attentes des participants. Cela devrait être suivi par une présentation, en plénière, des activités menées à ce jour, de leur objectif et des résultats obtenus. Cela peut aussi être une occasion pour les membres de la collectivité de présenter les visions et les priorités définies lors des réunions précédentes; les participants à cette réunion peuvent également apporter leurs contributions.

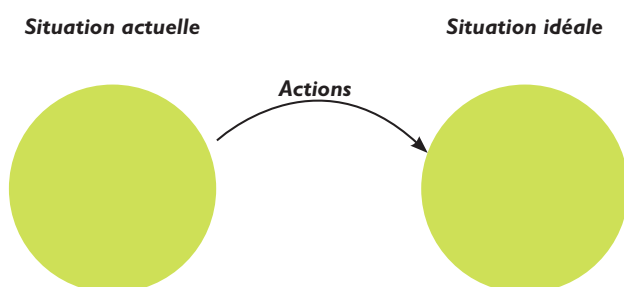
La présentation devrait mettre en évidence quelques domaines prioritaires d'intervention, qui ont été classés par ordre de priorité pendant la phase de diagnostic, car cela constitue la base des discussions de groupe lors de la planification. Selon le degré d'aisance qu'ont les différents groupes (fondés sur le sexe, l'âge ou l'origine ethnique) à s'exprimer en public, les groupes peuvent être soit mixtes, soit répartis selon les catégories sociales qui freinent le plus la liberté d'expression. L'idéal serait d'organiser les groupes en fonction de ces catégories sociales, afin que toutes les parties soient en mesure de contribuer efficacement à chacune des zones d'intervention.

Dans chacun des groupes, voici quelques étapes de base qui peuvent être suivies :

1. Récapitulatif de la question à l'étude, y compris les visions de changement exposées plus tôt;
2. Examiner la question ou le problème à résoudre pour s'assurer que tous les participants ont intériorisé le sujet de discussion;
3. Informer les membres du groupe sur la présentation du plan d'action, qui généralement se compose des éléments suivants :
 - (i) Quoi (activité)
 - (ii) Comment (approche)
 - (iii) Qui (rôles et responsabilités)
 - (iv) Quand (calendrier)
 - (v) Avec quelles ressources (locales d'abord, à partir de l'enquête appréciative, suivies de l'extérieur)

Il est également possible à ce stade de revoir l'outil suivant (s'il a été utilisé pendant le visioning) et de demander aux participants d'élaborer des actions qui peuvent aider à les faire passer de la situation actuelle à la situation idéale.

Il est important d'adapter cet outil au niveau d'alphabétisation dans la région où la planification est en cours, soit en évitant l'utilisation ouverte de papier ou de l'écrit (en usant de la documentation avec discrétion), soit en adaptant un certain nombre d'outils participatifs qui ne reposent pas sur l'écrit.



4. Élaborer un plan d'action pour le sujet confié au groupe, en suivant le format ci-dessous :

Activité	Qui	Comment	Quand	Avec quelles ressources

5. Si le temps le permet, élaborer un plan pour le suivi-évaluation participatif, incluant des indicateurs locaux et des plans pour la cueillette des données. Cela peut se faire en réexaminant la « situation idéale » de l'étape de visioning et en transformant chaque état futur en un indicateur mesurable, en demandant : « Vous avez dit que si vous réussissez, vous verrez le changement X. Comment saurez-vous que vous êtes sur la bonne voie? Quels signes vous montreront que vous avez réalisé ce que vous visiez? » Les facilitateurs doivent s'assurer que certains indicateurs sont associés aux changements attendus dans le court terme (p. ex., les résultats intermédiaires), en sus des objectifs finaux, de sorte que l'on puisse observer des progrès rapidement.

Des personnes ou des groupes, de même que les participants à la réunion ou ceux qu'ils souhaitent convaincre (dans ce cas, les participants auront besoin d'actions pour prendre contact avec ces acteurs et les amener à s'engager) peuvent entreprendre des actions. Ces actions peuvent également porter sur le renforcement des compétences et des connaissances, la modification de son comportement ou de celui des autres, ou l'évolution des conditions dans le monde réel. Voir l'encadré 25 pour un exemple de processus de planification d'action participative impliquant plusieurs acteurs.

Encadré 25. Utiliser comme outil de planification de l'action dans la forêt d'état de Mafungautsi, au Zimbabwe (T. Maravanyika)

La forêt d'état de Mafungautsi est située dans le district sud de Gokwe, dans le nord-ouest du Zimbabwe. Étant donné le peu de progrès réalisé par une initiative de gestion conjointe des forêts impliquant le département forestier du gouvernement et les communautés locales vivant aux alentours de la forêt, le Centre pour la recherche forestière internationale a lancé un projet sur la gestion collaborative et adaptative (ACM) en 1999. En raison du niveau élevé de désillusion causé par les anciens projets visant la gestion des forêts dans la zone, l'équipe ACM devait d'abord inciter les populations locales à prendre une part active à la résolution de leurs problèmes. Au lieu de demander aux populations de se concentrer sur leurs problèmes, qui étaient nombreux et qui ne pouvaient qu'ajouter à leur sentiment de frustration, les facilitateurs décidèrent d'utiliser la visualisation comme un outil de planification de l'action. La visualisation favorise la réflexion active et stimule la créativité des acteurs locaux, les incitant à sortir des schémas établis et à réaliser leurs objectifs.

On a demandé aux intervenants de décrire leurs désirs de développement pour leur région, ainsi que le statut souhaité pour leurs ressources naturelles dans les deux années à venir, en réfléchissant sur quelques variables-clés : l'état de la ressource, le nombre de personnes récoltant la ressource, les méthodes de récolte, la disponibilité des marchés, le prix de vente et le prix de la récolte, les recettes provenant de la ressource et les règlements régissant l'exploitation des ressources. Après avoir élaboré leur vision, les intervenants ont été invités à décrire la situation actuelle sur le plan du développement et de l'état des ressources naturelles, en utilisant les mêmes critères que ceux utilisés pour mettre en place leur vision. Les participants ont ensuite été invités à identifier ce qui, selon eux, pouvait les empêcher de passer de la situation actuelle à la situation souhaitée. Par la suite, ils ont trouvé des stratégies et des plans d'action pour faire face aux obstacles possibles qu'ils avaient identifiés. Ce mode de planification a généré l'enthousiasme parmi les intervenants locaux, qui avaient déjà été déçus et qui se sentaient impuissants à changer leur situation. Grâce à la visualisation, les acteurs locaux ont regagné l'assurance de pouvoir faire quelque chose pour aller vers l'avenir souhaité.

Une fois que les sous-groupes ont fini leur travail, une personne sélectionnée (si possible, un membre de la communauté) dans chaque sous-groupe partage alors les résultats de son groupe avec le grand groupe. Après chaque présentation, les participants ont la possibilité de demander des clarifications, d'exprimer leurs préoccupations et d'ajouter leurs contributions. À travers la discussion, les participants peuvent décider, d'un commun accord, de la façon de modifier le projet de plan de travail. Avant de clôturer, les participants devraient également produire un plan de suivi pour s'assurer que les actions ayant fait l'objet de consensus sont en train d'être mises en œuvre et faire en sorte que les mesures correctives à apporter soient appliquées à temps. Cela pourrait inclure l'ajustement du plan de travail pour tenir compte des contraintes en matière de ressources, de l'engagement des acteurs qui sont lents à s'impliquer, ou du suivi des négociations en vue d'amener les acteurs peu enthousiastes à prendre part activement au processus de changement. Une illustration d'un plan d'action participatif est présentée dans l'encadré 26.

Si le temps le permet, il est important de poser les bases d'un plan de suivi, incluant l'identification d'indicateurs qui permettront de surveiller les progrès dans le temps, et un accord sur les méthodes, les responsabilités, ainsi qu'un calendrier pour la cueillette des données et la révision. Les objectifs convenus au cours de la planification participative deviennent un guide pour le suivi, car les réflexions sur les progrès devraient se rapporter à ce que les participants essaient de réaliser. Lors de la réunion de planification (en groupes) ou lors d'une réunion de suivi organisée peu de temps après l'élaboration du plan d'action, on identifie les indicateurs locaux qui seront utilisés pour suivre le progrès menant aux objectifs convenus. Cela se fait en demandant : « Si vous réussissez à réaliser l'action [X], quels changements constaterez-vous? Qu'est-ce qui sera différent dans [deux mois, six mois et deux ans]? » Les indicateurs locaux seront différents pour différents acteurs, et la participation de l'ensemble des intervenants dans la définition de ces indicateurs est importante.

Encadré 26. Planification de l'action participative pour gérer les ressources communes au Zimbabwe (N. Nematundwe)

Les réglementations régissant la gestion des ressources naturelles, élaborées sous l'administration coloniale et dont a hérité le gouvernement du Zimbabwe après l'indépendance, étaient très centralisées et directives, et étaient largement inefficaces en raison d'une capacité limitée à les faire respecter. Cette étude de cas présente les efforts déployés par divers intervenants pour améliorer l'implication et la participation des collectivités à la gestion de leurs forêts et de leurs ressources en eau au moyen du visioning, de la construction de scénarios et de l'élaboration de plans d'action communautaires pour guider la mise en œuvre. Une recherche préalable sur les arrangements institutionnels pour la gestion des ressources communes telles que les forêts et l'eau a révélé un problème avec l'autorité gouvernementale du district et au niveau des institutions de gestion des ressources du village. Il y avait peu ou pas de synergies entre les multiples structures institutionnelles et, en dépit d'un ensemble de règlements du Conseil du district, leur application était inefficace. L'Institut des études de l'environnement et ses partenaires (CARE International, CIFOR, le Centre pour l'écologie et l'hydrologie, plusieurs ministères gouvernementaux et l'Université d'Uppsala) ont vu la nécessité de soutenir une approche de gestion participative des ressources qui serait plus ouverte et ont décidé de réunir les parties prenantes pour élaborer des règlements plus pratiques.

Visualisation, construction de scénarios et planification

L'animation d'exercices de visualisation, avec des membres de la communauté ont d'abord permis de solliciter l'opinion des populations locales sur les approches de gestion des ressources communes, de faire face aux problèmes de gouvernance et de bâtir la confiance des représentants de la communauté en exposant leurs points de vue avec ceux des officiels du district. Comme mesure de suivi de chaque réunion, trois réunions plus restreintes et plus courtes ont été organisées dans chaque zone pour développer davantage la vision de la communauté, préparer les présentations et choisir les présentateurs pour une réunion de district. Des jeux de rôles ont permis d'exprimer des points de vue plus sensibles, tels que la dynamique du pouvoir local, l'utilisation des recettes provenant des amendes, le favoritisme des dirigeants locaux dans l'application des règlements. Au niveau du district, les conseillers de district (CD) ont exploré les voies possibles vers des aménagements de gouvernance inclusive des ressources (scénarios), telles que le transfert de la gestion des ressources à des niveaux inférieurs. Les représentants de la communauté ont présenté les idées exprimées lors des réunions de village. Les communautés et les conseillers de district ont élaboré des visions partagées de l'avenir comme une première étape vers la redéfinition en cours des voies de développement. Il a été décidé de transférer les décisions de gestion des ressources du Conseil de district aux communautés locales, et que le Conseil deviendrait essentiellement un facilitateur des initiatives menées par les communautés. Un plan d'action participatif a été mis au point pour concrétiser la vision partagée, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Exemple de plan d'action

Problème de gouvernance	Action à entreprendre	Rôles des collectivités	Rôles du Conseil de district	Calendrier
Absence de règlements clairs	Formuler des règlements	Proposer des règlements	Rationaliser et adopter les propositions de règlement	janv.-mars
Absence d'application	Concevoir des mécanismes d'application	Employer des superviseurs et appliquer des sanctions	Arbitrer, revoir le système et former des superviseurs	janv.-mars
Pas d'amendes, d'impôts ou de redevances	Concevoir un système d'amendes et de redevances	Mettre en place des niveaux, imposer des amendes et les collecter	Approuver et assurer le suivi	janv.-mars
Mauvaise maintenance des infrastructures	Formuler des stratégies de maintenance	Cofinancer et mettre en œuvre	Cofinancer, assurer le suivi et évaluer	avr.-sept.
Absence de plans d'utilisation du territoire	Planification de l'utilisation du territoire	Faire des plans	Faciliter et coordonner dans les villages; approuver	avr.-sept.
Absence de programme de suivi et évaluation	Concevoir un cadre de S-E	Commencer le suivi et l'évaluation	Faciliter et coordonner entre les villages; approuver	déc.

Lors de l'utilisation d'une chaîne de résultats, les indicateurs ou les « cibles » sont identifiés à chaque étape de la voie d'impact (voir le tableau 5). Pour les résultats et l'avancement vers l'objectif général ou la vision, il peut y avoir une gradation des cibles²¹ qui sont subdivisées en résultats attendus (ce que le projet ou le groupe peut « garantir » ou dont il peut être responsable) et en résultats souhaités (ce que le projet ou le groupe espère voir). Cette gradation permet d'inclure des changements qui indiqueraient des niveaux de réalisation élevés (p. ex., une plus grande implication des partenaires limitrophes ou des améliorations notables en matière de moyens de subsistance), mais dont l'absence ne serait pas synonyme d'inefficacité de l'intervention. Si certaines des cibles concernent des indicateurs non couverts par l'étude de référence, il faudra obtenir des données et des observations de référence pour ces indicateurs. Ces références pourraient s'appuyer sur la perception des acteurs impliqués, ou pourraient être mesurées directement.

Tableau 5. Format possible pour articuler (une gradation) des cibles dans une chaîne de résultats

Contributions	Activités	Produits	Résultats	Avancée vers la vision ou l'objectif général
			Attendus :	Attendue :
			Souhaités :	Souhaitée :

Après l'identification des indicateurs ou des cibles, les participants s'entendent sur une méthodologie pour suivre le changement de chaque indicateur. À ce stade, les facilitateurs devront exposer aux participants les différents types de méthodes – à la fois des mesures directes avec quantification, et des évaluations plus subjectives basées sur les perceptions de différentes parties prenantes au projet. Et enfin, un plan de suivi est élaboré, indiquant les rôles et les calendriers. Pour de plus amples détails sur le suivi et l'évaluation, reportez-vous à la section sur la gestion du changement.

Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes sont conçues pour vous aider à évaluer vos progrès en matière de planification participative de l'action :

1. Quels outils ont été les plus utiles aux intervenants pour établir un plan? Qu'avez-vous appris au cours de ce processus?
2. La représentation des intervenants et leur engagement étaient-ils efficaces?
3. Avez-vous tenu des activités pour évaluer la sensibilisation locale au plan d'action?
4. Le plan d'action a-t-il été modifié pour tenir compte de contributions faites lors de réunions de rétroaction?
5. Le plan d'action précise-t-il clairement les rôles et responsabilités des différents acteurs (en les citant par leur nom) et comprend-il un plan de suivi pour s'assurer que les engagements ont été tenus?
6. Le plan d'action précise-t-il clairement les rôles et responsabilités des différents acteurs (en les citant par leur nom) et comprend-il un plan de suivi pour s'assurer que les engagements ont été tenus?

5.2.3.4. Adaptation des protocoles de recherche-action

À la suite de la planification de l'action participative, les protocoles de recherche-action doivent être ajustés pour refléter les étapes choisies par les protagonistes ou les acteurs eux-mêmes en vue de favoriser le changement. Cela aboutira généralement à un ensemble de mesures plus élaboré ou plus nuancé pour faciliter le changement, et débouchera souvent sur d'autres objectifs et résultats. Parfois, d'autres arguments en faveur du processus ou des questions de recherche peuvent être développés à partir de telles contributions des intervenants.

Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes sont conçues pour vous aider à évaluer vos progrès sur cette étape :

1. L'équipe a-t-elle une compréhension claire des indicateurs à surveiller par les communautés, les autres acteurs du site et l'équipe de recherche? Le suivi de ces indicateurs locaux était-il prévu par votre protocole de recherche-action?
2. Avez-vous ajouté d'autres objectifs, résultats et étapes de facilitation aux protocoles de recherche-action basés sur les plans d'action locaux?

²¹ Cette gradation s'inspire de la gradation des marqueurs de progrès de la cartographie des incidences : « s'attend à voir », « aimerait voir », « adorerait voir ». Les utilisateurs trouveront peut-être plus facile de travailler avec deux gradations : attendu et souhaité.

5.2.4. La gestion du changement

Les étapes 1 à 3 ci-dessus sont des étapes préliminaires du lancement du processus de changement. Cette étape (étape 4) est un processus complexe et itératif de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, et de replanification des actions pour permettre plus d'efficacité dans la réalisation des objectifs finaux du processus de changement. Dans le cadre du suivi et de l'évaluation, tous les résultats des étapes précédentes sont réévalués, et les plans de travail sont adaptés pour s'attaquer aux défis rencontrés lors de la mise en œuvre, saisir les opportunités qui surgissent ou maintenir des actions considérées efficaces. C'est à travers un tel processus d'action, de réflexion et de replanification que les personnes responsables de la mise en œuvre du processus de changement progressent dans la résolution de leurs problèmes. Il est important de reconnaître que la durée de cette étape dépasse de loin la durée de toutes les autres étapes du processus de changement. Il faut prendre du temps après les phases de mise en place de l'équipe, de diagnostic et de planification pour faire des expériences avec diverses versions du changement, dans le cadre d'un processus de résolution des difficultés qui demande du temps – indépendamment de la saisonnalité ou de la durée du processus. Il faut souvent au moins deux années de mise en œuvre pour enregistrer des progrès avec la recherche-action; dans le cas de l'adaptation au changement climatique, il vaut mieux considérer le processus comme étant continu. Cela implique que les étapes itératives d'action et de réflexion doivent être intégrées dans la pratique institutionnelle normale.

Gérer le changement consiste en deux activités importantes, (i) appuyer la mise en œuvre des actions planifiées, et (ii) le suivi, l'évaluation et l'adaptation, qui sont décrites ci-dessous.

5.2.4.1. Appuyer la mise en œuvre des actions planifiées

La mise en œuvre des actions planifiées est relativement simple, étant donné qu'une feuille de route pour le changement a été élaborée dans le cadre de la recherche-action et des processus de planification participative de l'action. Le processus de changement suppose un certain nombre d'activités organisationnelles pour soutenir la mise en œuvre, qui incluent souvent : la logistique (la mobilisation des ressources, l'organisation du travail, la précision des rôles et des responsabilités), le développement des capacités de mise en œuvre des groupes impliqués, la résolution des problèmes et des conflits locaux, l'assurance de l'appropriation du changement par les groupes impliqués, le renforcement institutionnel et l'élaboration de modèles expérimentaux à l'intention des acteurs du processus de changement pour tester les options retenues, avec des plans opérationnels détaillés pour chacun.

Une multitude de problèmes apparaît inévitablement au cours de la mise en œuvre, quelles que soient les compétences de l'animateur. L'appui de la mise en œuvre des activités planifiées constitue donc la partie la plus importante du processus de RAP. Alors que bon nombre des ressources et des stratégies de facilitation nécessaires pour surmonter les obstacles auront été identifiées au cours de la phase de diagnostic et de planification, d'autres n'auront pas été prévues au moment de la planification et ne surgiront que lors de la mise en œuvre. Les nouveaux problèmes peuvent naître de la méfiance entre les différents groupes d'intervenants et au sein des groupes eux-mêmes; de l'échec des participants à comprendre pleinement comment les responsabilités et les avantages doivent être partagés; de la concurrence sur les ressources ou les flux d'avantages; de l'intervention de nouveaux acteurs; ou pour d'autres raisons. En l'absence d'expérimentation et d'approches souples et responsables du changement, les problèmes conduiront trop souvent à l'échec. Par conséquent, les processus de changement ont besoin d'un suivi et d'une évaluation continus pour susciter une réflexion proactive sur leur efficacité, ainsi que d'ajustement et de perfectionnement pour faire en sorte qu'ils soient mieux à même de répondre aux nouveaux défis. Le changement a souvent avantage à être soutenu par l'expérimentation active (voir l'encadré 27), avec des options « les plus sûres » appuyées à la fois par la théorie, les connaissances locales et l'expérience. Les solutions peuvent se présenter sous n'importe quelle forme, selon la nature du problème. La résolution de certains problèmes peut exiger des ressources financières supplémentaires de la part de la communauté ou d'acteurs extérieurs; d'autres types de problèmes peuvent exiger que des solutions soient négociées entre les différents intervenants ou groupes d'intérêt.

La conception de solutions réalisables exige généralement de s'appuyer sur l'expérience locale ou sur des ensembles de travaux spécialisés pertinents (voir l'encadré 22). Il est souvent impossible de prévoir les défis

et les types de solutions nécessaires pour les relever quand ils se présentent; une bonne dose de créativité et d'ingéniosité est donc essentielle. La mise en place des conditions nécessaires pour favoriser cette créativité – la consultation active des intervenants locaux sur la façon de résoudre le problème, des équipes composées de spécialistes de différentes disciplines appartenant à diverses institutions, un temps de réflexion alloué pour les séances de remue-méninge au niveau de la communauté et des équipes – peut aussi aider. Un suivi et une évaluation fréquents sont également indispensables pour permettre l'identification des problèmes et leur résolution, si l'on veut maintenir l'élan. Cela est particulièrement vrai étant donné que la mobilisation et la construction du capital social exigent du temps, alors que l'enthousiasme et les bonnes relations de travail peuvent se détériorer rapidement en raison d'une mauvaise gestion des processus de changement.

Encadré 27. L'expérimentation est essentielle à la résolution des problèmes dans la RAP : un exemple de la forêt d'état de Mafungautsi, au Zimbabwe (T. Maravanyika)

À Batanai, un des sites du projet de gestion de l'adaptation collaborative de la forêt d'état de Mafungautsi, les collecteurs d'herbe à balai se sont rendu compte que l'herbe diminuait au fil du temps. Les utilisateurs de la ressource pratiquaient deux méthodes pour leur récolte : couper l'herbe avec des faucilles et la déraciner (ou creuser). Ils soupçonnaient que l'une des deux méthodes était insoutenable. Dans un effort collectif d'apprentissage des méthodes durables de récolte d'herbe à balai, les utilisateurs de la ressource ont décidé de mener une expérience dans les zones humides de Machije, où ils récoltaient l'herbe. L'expérience a été réalisée sur deux petites parcelles de terre dans la zone humide, conjointement par les utilisateurs de l'herbe à balai et le commissaire aux forêts. Dans l'une des parcelles, les utilisateurs des ressources récoltaient l'herbe en creusant. Dans l'autre parcelle, ils la coupaient à l'aide de faucilles. Ils ont ensuite assuré le suivi afin d'observer la croissance de l'herbe dans chacune des parcelles. Durant les saisons qui suivirent, aucune nouvelle herbe n'a germé dans la parcelle où l'herbe était récoltée en creusant. En lieu et place, une nouvelle variété d'herbe qui ne pouvait pas être utilisée pour fabriquer des balais a surgi. Les utilisateurs des ressources ont conclu que la meilleure méthode pour récolter l'herbe sans qu'elle se raréfie était de la couper. Ils ont alors mis au point diverses stratégies visant à promouvoir l'usage de la coupe comme méthode de récolte.

Les principaux objectifs

- S'assurer que les activités planifiées sont mises en œuvre;
- Résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent, pour garantir des avantages à court et à long terme pour les communautés et avec elles;
- Donner aux membres des communautés la capacité de gérer la mise en œuvre, de résoudre les conflits et d'appuyer une action collective;
- Encourager une implication générale des membres des communautés par une réflexion sur les niveaux de participation et les effets des changements qui se produisent sur les bénéficiaires ciblés;
- Renforcer l'appropriation locale en anticipation du retrait progressif;
- Donner à tous les acteurs confiance en leur capacité à effectuer eux-mêmes le changement.

Les processus-clés

Voici les principaux processus utilisés dans la facilitation du changement :

- Mobilisation des ressources pour tester les actions planifiées;
- Donner aux communautés locales un rôle prépondérant dans la gestion de la mise en œuvre des activités et développer les capacités requises pour une mise en œuvre efficace (notamment les compétences organisationnelles);
- Créer un mécanisme local pour résoudre les problèmes de mise en œuvre;
- Gérer la logistique pour mettre en œuvre les activités planifiées;
- Mobiliser et utiliser stratégiquement les outils appropriés (voir tableau 6, ci-dessus);
- Préparer des modèles expérimentaux pour tester les options dans le processus de changement;
- Suivi avec les chercheurs, les fournisseurs de services ou autres intervenants externes pour s'assurer qu'ils s'en tiennent à leurs engagements.
-

Les communautés pourraient avoir besoin du soutien d'acteurs extérieurs pour développer des compétences organisationnelles effectives. Par exemple, si l'on demande aux représentants de la communauté de participer à certaines activités, l'équipe de RAP devrait aider les communautés à choisir des gens avec des qualités de bons dirigeants (notamment l'impartialité et la probabilité de représenter tous les groupes d'intérêts locaux) et s'assurer que ces représentants comprennent bien leur rôle (p. ex., communiquer avec la communauté élargie au moyen de réunions de compte rendu).

Le tableau 6 présente des exemples de processus de facilitation pour chaque étape.

Tableau 6. Processus associés à la phase de mise en œuvre et outils correspondants

PROCESSUS	OUTILS
Mobilisation des ressources pour tester les actions planifiées (si ce n'est pas déjà fait dans la phase de planification)	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête appréciative (afin d'identifier les ressources locales pour soutenir la mise en œuvre) • Élaboration d'un plan de mobilisation des ressources (pour mobiliser les ressources locales et extérieures) • Suivre la mise en œuvre du plan (p. ex., communiquer avec les personnes qui ont promis de fournir des ressources lorsqu'ils ne le font pas)
Donner aux communautés locales un rôle prépondérant dans la gestion de la mise en œuvre des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Clarification des rôles et des responsabilités locales, et mobilisation des ressources humaines, financières locales et des matériels (un processus qui commence pendant la planification participative) • Ateliers de renforcement des capacités en : bon leadership, gestion de groupe, gestion de projet (procédures financières et administratives), et autres sujets d'intérêt pour les intervenants
Créer un mécanisme local pour résoudre les problèmes de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de renforcement des capacités en matière de résolution de problèmes et de conflits • Création de comités locaux pour gérer les conflits ou les problèmes apparaissant pendant la mise en œuvre
Gérer la logistique pour mettre en œuvre les activités planifiées	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser dans le détail la logistique requise pour mettre en œuvre toutes les activités, et s'assurer que ces besoins trouvent une réponse en temps voulu
Préparer des modèles expérimentaux pour tester les options dans le processus de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de renforcement des capacités sur les principes du modèle expérimental formel (reproductions, contrôles, etc.) • Atelier de planification pour identifier les méthodes expérimentales locales, réfléchir au modèle le plus approprié (formel ou informel¹) et planifier la mise en œuvre
Suivi avec les chercheurs, les fournisseurs de service ou d'autres intervenants extérieurs pour s'assurer qu'ils s'en tiennent à leurs engagements	<ul style="list-style-type: none"> • Visite des bureaux par des dirigeants locaux désignés

¹ Cela consiste souvent à essayer l'option « la plus avantageuse » et à suivre les changements se produisant lorsqu'elle est mise en œuvre et adaptée dans le temps, mais pourrait également inclure des méthodes expérimentales locales avec une application moins

Evaluation de l'apprentissage:

Les questions suivantes sont destinées à vous aider à évaluer vos progrès dans la gestion de la mise en œuvre des activités planifiées :

1. Comment vous êtes-vous assurés que les activités planifiées ont été mises en œuvre?
2. Quels défis avez-vous rencontrés lors de la mise en œuvre des activités planifiées? Comment avez-vous surmonté ces défis?
3. Quelles leçons avez-vous apprises concernant la mise en œuvre des activités planifiées? Partant de votre expérience, comment pouvons-nous nous assurer que le processus de mise en œuvre des activités planifiées améliore les capacités des parties prenantes locales à créer un terrain favorable au changement et à s'adapter au changement climatique?
4. Les communautés et l'équipe de projet ont-elles commis des erreurs? Comment avez-vous utilisé les erreurs pour apprendre et rendre le processus de changement plus efficace?

rigoureuse des principes de modèles expérimentaux (p. ex., sans contrôles).

5.2.4.2. Suivi, évaluation et adaptation

Le suivi et l'évaluation (S-E) des activités de la RAP en cours est peut-être l'élément le plus fondamental de la gestion du changement – et, par conséquent, de la RAP dans son ensemble –, car il aide les personnes à apprendre. Le suivi est un processus continu de cueillette de données relatives à la mise en œuvre et à la performance du projet (processus et résultat). L'évaluation est une réflexion périodique, impliquant l'interprétation et le jugement des données de suivi. Elle aide à déterminer si le projet réalise ses objectifs et à évaluer l'efficacité des stratégies utilisées pour atteindre les objectifs. Le S-E permet d'identifier les succès, de tirer profit des succès, d'identifier les défis et de s'y attaquer dès le début – pour éviter de mauvais résultats ou la perte d'élan (voir l'illustration de la figure 8). Les leçons tirées des échecs sont souvent plus importantes que celles tirées des réussites et sont essentielles pour apporter des améliorations au processus de changement en cours. Accepter les échecs en tant que partie intégrante de tout processus de changement peut être particulièrement important pour des processus, tels que l'adaptation au changement climatique, qui se déclinent sur de longues périodes; cela peut contribuer à réduire l'aversion au risque, donnant aux gens le courage d'« échouer » temporairement dans la poursuite des objectifs à long terme.

Deux agriculteurs cultivant du maïs

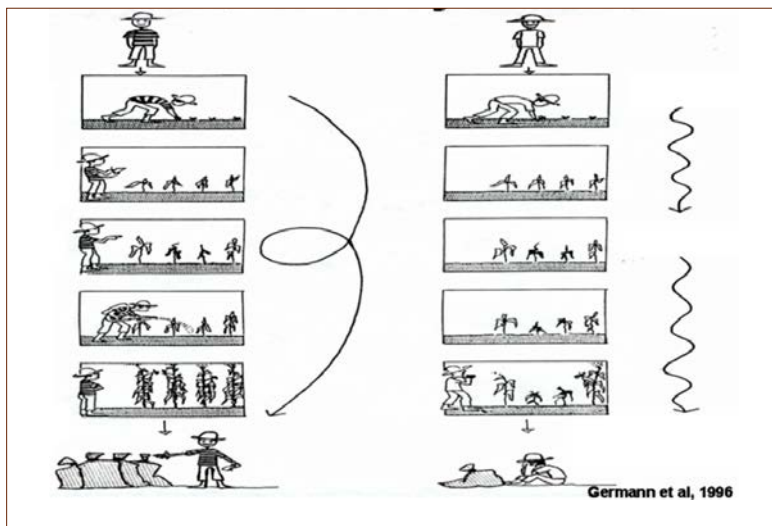


Figure 8. Illustration de l'importance du suivi et de l'évaluation

En l'absence de suivi, « l'action » (atteindre des objectifs de développement ou d'adaptation) aussi bien que la « recherche » (tirer des enseignements du processus de changement) en souffriront. La probabilité d'atteindre les objectifs fixés sera compromise à défaut de bien identifier et de résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Cela s'apparente à un voilier qui « maintiendrait le cap » malgré les changements de direction du vent, ce qui le conduirait inévitablement hors du circuit et à s'égarer de son chemin. Pourtant, le suivi joue également un rôle essentiel en offrant une plate-forme de réflexion et d'apprentissage social qui,

autrement, n'existeraient pas.

Comme la planification, le suivi doit se faire à deux niveaux qui s'alimentent mutuellement : a) entre les parties prenantes impliquées dans un processus de changement (que nous désignerons sous le terme de S-E participatif), et b) le suivi de projet. À ces deux niveaux, le suivi doit être effectué pour vérifier si les activités proposées ont été mises en œuvre, évaluer les produits et les résultats, et vérifier l'avancement vers l'objectif général. La cartographie des incidences (CI) peut être utilisée aux deux niveaux pour documenter les résultats intermédiaires sur le plan de l'influence du projet sur le changement d'attitude et de comportement des principaux intervenants (Earl et coll. 2001). Cependant, un grand nombre de groupes ou de projets de RAP doivent également rendre compte des changements en matière de moyens de subsistance ou d'environnement biophysique. La CI n'est donc pas un outil autonome, mais devrait être utilisée en association avec d'autres outils.

Le S-E participatif est effectué par les acteurs mêmes du processus de changement. Dans ce cas, le suivi permet d'évaluer les progrès dans la mise en œuvre des activités exposées dans les plans de travail, il constitue une occasion d'identifier proactivement les opportunités pour faciliter le changement et permet de construire le capital social et la confiance nécessaires pour soutenir le changement. Le S-EP est étroitement lié aux processus de visioning et de planification de l'action, encourageant l'autonomie des acteurs locaux dans les décisions et la résolution de problèmes. Il offre de nouvelles façons d'évaluer et de tirer des enseignements du changement qui sont plus exhaustives et plus en harmonie avec les points de vue et les aspirations des personnes qui sont le plus directement touchées (voir aussi Estrella et coll. 2000 et Guijt 2007). L'évolution de la pensée vers le S-EP a été encouragée par :

- une vague d'intérêt pour l'évaluation et la planification participatives, une série de nouvelles approches qui insistent sur l'importance de la prise en compte des points de vue des populations locales;
- une pression en faveur d'une plus grande responsabilisation, notamment à un moment où les ressources sont rares;
- l'évolution au sein des organisations, notamment dans le secteur privé, vers une réflexion plus axée sur leurs propres expériences et l'enseignement à en tirer.

Le S-E de projet implique un suivi périodique effectué par l'équipe de recherche-action. C'est une étape très importante de la recherche-action, car elle aide l'équipe de recherche-action à étudier le processus à travers lequel le changement se produit au sein des groupes sociaux. Elle englobe à la fois un suivi formel (pour vérifier l'efficacité de la mise en œuvre du projet, souvent à l'intention des bailleurs de fonds ou des acteurs extérieurs) et une réflexion informelle au sein de l'équipe de recherche et développement. Le suivi formel implique l'analyse et le compte rendu de l'avancement des activités et du progrès sur le plan des produits, des résultats (qui devraient reprendre les objectifs spécifiques) et de l'objectif général. La réflexion informelle est axée sur l'autoévaluation du rôle de l'équipe dans la facilitation du changement (utilisant l'outil de documentation du processus), offrant ainsi une occasion d'autoamélioration permanente. Cela permet de garantir que l'équipe tire des enseignements et les intériorise, aboutissant ainsi à l'amélioration des stratégies facilitant le changement, et de tirer (et documenter) des enseignements à partager avec un public plus large. Le plan pour le suivi et l'évaluation du processus de changement par l'équipe de recherche est étroitement lié au protocole de recherche-action et permet le suivi et l'évaluation de l'approche et des hypothèses de la recherche-action. Les deux formes de S-E du projet sont utiles pour rendre compte de l'avancement du projet aux organisations qui le soutiennent ainsi qu'aux bénéficiaires.

Alors que le suivi par les intervenants est toujours participatif, le suivi du projet peut être descendant ou participatif. Le suivi participatif du projet peut prendre la forme d'une autosurveillance au sein de l'équipe de R-D ou de l'utilisation de méthodes participatives dans les systèmes de suivi formel du projet. Les différences entre le S-E conventionnel (descendant) et le S-E participatif sont présentées dans le tableau 7.

Tableau 7. Comparaison du suivi et évaluation conventionnel et participatif

	S-E conventionnel	S-E participatif
Public principal	Donateurs et décideurs ayant un intérêt dans l'intervention pour le développement	Participants au processus de changement (accent mis sur la pertinence locale et les avantages du système de suivi); utilisation externe également possible
Objectif principal	Responsabilité financière et technique ascendante; soutien de gestion pour le personnel dirigeant	Renforcer les capacités techniques et organisationnelles pour un autodéveloppement; partager les points de vue; accroître la motivation
Qui contrôle le système	Directeurs du projet; facilitateurs extérieurs ou donateurs	Participants au processus de changement (résidents locaux, soutenus par l'équipe de R-D ou un facilitateur compétent)
Rôle des bénéficiaires	Fournir des informations	Divers degrés d'implication dans la conception et l'adaptation de la méthodologie, la collecte et l'analyse des données, le partage des résultats et la traduction en actions
Quelles données sont recueillies	Des indicateurs définis à l'extérieur et portant sur les objectifs du projet	Des indicateurs découlant des besoins d'informations des parties prenantes au projet
Point de vue sur la flexibilité	Le système d'évaluation initiale est considéré valable pour la durée de l'intervention de développement; le système est rarement révisé	Indicateurs et processus de S-E adaptés selon les besoins (car les intervenants vont et viennent, les contextes changent, les besoins d'informations changent, les stratégies évoluent, etc.)
Perspective sur la qualité de l'information	Accent sur la recherche de données objectivement vérifiables (souvent quantitatives) pour évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact	Ce qui compte, ce sont les informations localement pertinentes (quantitatives ou qualitatives); le besoin d'informations doit donc être identifié et négocié conjointement. et négocié

Les principaux objectifs

Les objectifs de suivi des progrès réalisés sont les suivants :

- Évaluer le niveau de mise en œuvre des activités qui ont été planifiées;
- Évaluer les niveaux d'intérêt et d'implication des différents groupes sociaux de la collectivité et des autres acteurs;
- Vérifier si nous sommes sur la bonne voie, par rapport aux changements attendus;
- Identifier tous les résultats et impacts positifs ou négatifs non souhaités;
- Permettre l'autoévaluation par l'équipe de recherche;
- Déterminer l'ampleur des changements qui se produisent, les personnes qui sont concernées par chacun de ces changements, et pourquoi;
- Sensibiliser les communautés et les autres parties prenantes au projet à l'impact de leurs actions sur l'avancement réalisé pour atteindre le changement désiré;
- Permettre à l'équipe de recherche de tirer des leçons concrètes sur les processus de changement qui semblent les plus efficaces pour favoriser le changement et améliorer la capacité d'adaptation au changement climatique.

Les processus-clés

Les bases du processus de suivi et d'évaluation sont souvent fixées au cours des étapes précédentes des processus de recherche-action et de RAP. Lors de la conceptualisation du changement, les indicateurs d'avancement vers la vision souhaitée sont identifiés, de même que les partenaires limitrophes (personnes ou organisations que le groupe ou le projet cherche à influencer et avec lesquelles il dialogue directement) et les types de changements attendus ou souhaités. Aux étapes du diagnostic, il faut également établir une référence pour les indicateurs identifiés. À l'étape de la planification de l'action, il faut avoir identifié les cibles spécifiques des activités, les produits, les résultats et les avancées vers la vision, et conceptualiser une chaîne de résultats qui fait le lien entre les divers éléments.

Bien qu'un grand nombre d'outils puissent être utilisés pour contribuer au suivi, à l'évaluation et à l'adaptation, on

peut définir un ensemble de processus-clés pour aider l'équipe à évaluer les progrès. Il s'agit notamment de :

- Fixer les objectifs en matière de performance (pour les activités, les produits, les résultats et les conditions);
- Identifier les marqueurs ou les indicateurs²² liés aux objectifs convenus;
- S'accorder sur la façon de recueillir les données pertinentes en vue de suivre la performance des indicateurs;
- S'entendre sur les structures chargées de faire la collecte des données;
- Recueillir les données et les enregistrer correctement;
- Analyser collectivement les données ou les informations;
- Comparer la mise en œuvre effective avec ce qui était prévu (qu'est-ce qui a changé et pourquoi?);
- Tirer les enseignements et les prendre en compte dans le processus de mise en œuvre (p. ex., apporter des ajustements dans la succession des étapes, par l'implication active de nouveaux participants ou l'ajout de nouvelles activités en vue de saisir les nouvelles opportunités);
- Adapter le plan d'action pour intégrer les nouvelles activités, les rôles et les échéanciers.

Le tableau 8 résume certains des outils et des activités utilisés pour différents types de processus.

Tableau 8. Activités et outils de suivi de la performance et d'adaptation des programmes de travail

PROCESSUS	ACTIVITÉS/OUTILS
Fixer ou revoir les objectifs de performance ¹	<i>Atelier de planification de S-E préliminaire</i> : appuyer la négociation des performances ciblées en lien avec la vision
Identifier et négocier les indicateurs	<i>Atelier de planification de S-E préliminaire</i> : utilisation de la cartographie des incidences pour identifier les progrès; utilisation de la technique du « Espérer voir; désirer voir; aimer voir » pour déterminer les indicateurs (encadré 21)
S'entendre sur la méthode de collecte des données pertinentes	<i>Atelier de planification préliminaire</i> : se mettre d'accord sur les techniques de collecte de données
S'accorder sur les responsabilités pour la collecte des données	<i>Atelier de planification préliminaire</i> : convenir de qui devrait recueillir les données
Recueillir les données et les enregistrer correctement	<i>Travail de terrain</i> <ul style="list-style-type: none"> • Observation participative (quotidiennement, à intervalles réguliers ou à la mi-saison) • Mesures/enregistrements • Visites d'échanges • Enregistrement d'événements critiques (p. ex., grêlons) • Visites de terrain (chercheurs) • Ébauches et cartes • Photos, films, enregistrements audio
Analyser et interpréter collectivement	<i>Réunions périodiques de S-E</i> <ul style="list-style-type: none"> • Dialogue de groupe en plénière ou en petits groupes pour réfléchir sur les données • Choisir parmi la panoplie d'outils pour présenter et interpréter l'information : graphes, échelles, jeux de pierres, résumés, sketches
Comparaison entre la mise en œuvre réelle et les prévisions	<i>Réunions périodiques de S-E</i> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les progrès en fonction des activités contenues dans le plan de travail • Documenter la performance en fonction des indicateurs faisant l'objet d'un consensus à chaque étape, en utilisant le suivi et évaluation participatif • L'équipe de R-D utilise le Manuel de documentation du processus
Tirer les enseignements et les prendre en compte dans le processus de changement	<i>Réunions périodiques de S-E</i> <ul style="list-style-type: none"> • Réunions de l'équipe de R-D • Analyse du processus et replanification des ateliers
Ajuster le plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des incidences – avec les fiches de travail de suivi • Ajuster le plan de suivi-évaluation pour prendre en compte les nouvelles activités ou les activités ajustées

¹ Cela dépendra si les indicateurs et les cibles de performance ont été fixés lors du visioning et de la planification. Bien que ce soit l'idéal, les parties prenantes au projet montreront souvent des signes de fatigue lors des longs processus de diagnostic et de planification, et la mise en œuvre pourrait devoir commencer avant que ces indicateurs ne soient fixés. Dans ce cas, la première étape du S-E (planification) doit se produire tôt lors de la mise en œuvre, juste au moment où les premières actions sont lancées.

²² Les indicateurs devraient être SMART : spécifiques (doivent être exprimés en termes concrets), mesurables (doivent définir les quantités et les niveaux de qualité); acceptables (être acceptés par tous les partenaires); réalistes (les cibles doivent être réalisables et pouvoir être réalisées dans le contexte donné, dans les temps et avec les moyens disponibles); et s'inscrire dans un cadre temporel (il faut fixer un délai pour réaliser les cibles).

et d'évaluation. Le tableau 9 en donne des exemples.

Tableau 9. Outils de collecte de données pour le processus de suivi et d'évaluation

Outils de collecte de données pour les indicateurs quantitatifs	Outils de collecte de données pour les indicateurs qualitatifs
Enquêtes (questionnaire formel) Registre des ménages Données secondaires (p. ex., des ministères publics) Rapports de suivi <i>in situ</i> Entretiens semi-structurés Registre de l'équipe	Discussions des groupes cibles Entretiens individuels ou de témoins privilégiés Études de cas Documentation vidéo et photo (illustrant le changement, avant et après) Procès-verbaux des réunions Observation directe ou par les participants

Pour le processus de suivi, un journal de suivi est un outil utile pour enregistrer les informations recueillies. Le tableau 10 en fournit un exemple.

Tableau 10. Exemple d'un journal de suivi

Étape-clé/Marqueur/ Indicateur	Que s'est-il passé?	Date	Enseignements tirés/ Mesures correctives

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour réfléchir et présenter les résultats du suivi. En voici quelques-uns :

- Listes de contrôles;
- Tableaux de comparaison avant-après, utilisant les phases lunaires pour représenter le temps dans les cas où l'analphabétisme est élevé;
- Diagrammes en toile d'araignée;
- Cartes de pointage;
- Graphiques montrant l'évolution dans le temps des principaux indicateurs-clés.

Pour une description détaillée de la manière dont le suivi-évaluation participatif (un outil de base pour le suivi et l'adaptation) est effectué, voir l'encadré 28.

Encadré 28. Le suivi-évaluation participatif (d'après German et al. 2007)

A. Identification d'indicateurs locaux d'importance pour chaque partie prenante

Les objectifs convenus lors de la planification participative deviennent « le guide » du S-EP, car les réflexions sur les progrès réalisés doivent être en lien avec ce que les participants s'efforcent d'atteindre. Au cours de cette réunion, les indicateurs locaux qui seront utilisés pour le suivi de l'avancement vers les objectifs convenus sont alors identifiés en posant la question suivante : « Si [le projet de la RAP] est couronné de succès, quels changements allez-vous observer? Qu'est-ce qui aura changé sur une période de [deux mois, six mois et deux ans]? » L'identification des indicateurs locaux doit prendre en considération les indicateurs les plus importants pour les différents groupes, soit en divisant le groupe par intervenants ou par genre, soit en s'assurant de solliciter activement les indicateurs des deux groupes au cours de forums plus larges.

B. Suivi participatif périodique pour évaluer le progrès et replanifier

Pour les réunions périodiques de S-EP, l'approche suivante a été utilisée dans le cadre de l'Initiative des hauts plateaux africains.

1. Exploration à durée indéterminée du progrès sur le thème, en s'assurant que tous les participants réfléchissent activement sur le progrès et partagent leurs points de vue. Cela peut se faire en sollicitant les réponses des participants aux questions suivantes :

(i) Lors de la planification, nous avons décidé qu'il était important de nous réunir périodiquement et d'évaluer les progrès pour voir si quelque chose d'autre devait être fait pour nous assurer que nous sommes efficaces dans nos efforts pour [atteindre l'objectif x]. À votre avis, qu'est-ce qui a bien fonctionné? Pour ce qui est des autres décisions, à votre avis, qu'est-ce qui a bien fonctionné?

(ii) Qu'est-ce qui n'a pas bien marché?

(iii) Qu'est-ce qui doit être fait pour résoudre [le problème y]? Que devons-nous faire de plus?

2. Évaluer les progrès réalisés en utilisant des indicateurs, en traitant un indicateur à la fois et en demandant : « Vous avez dit que si nous réussissons, nous verrons [le changement x]. Avez-vous remarqué des changements? »

3. Vérifier si d'autres actions sont nécessaires :

(i) Si les changements sont positifs, demander : « Le changement observé est-il suffisant, ou doit-on faire plus? »

(ii) Si aucun changement n'a été observé ou si certains changements sont négatifs, demander : « Quoi d'autre devrait être fait pour nous assurer de voir [un changement x] dans l'avenir? »

4. Pour les activités identifiées, élaborer un plan de travail :

Activités	Comment	Qui	Quand

Selon les résultats du suivi, les plans de travail sont adaptés de façon à permettre :

- Une clarification des rôles, des personnes responsables et des calendriers pour la mise en œuvre de toutes les nouvelles activités planifiées ;
- Une entente sur la façon d'améliorer le rendement ;
- Un ajustement des activités en accord avec les ressources courantes, les changements surgissant du groupe lui-même ou de l'environnement extérieur, ainsi que les besoins et les préférences des divers groupes d'intervenants ;
- Une valuation des progrès réalisés en confiant le processus de changement aux intervenants locaux, de façon à ce que les activités puissent se poursuivre une fois le projet terminé ;
- Un accroissement de l'efficacité de l'équipe de recherche pour faciliter le changement ou effectuer de la recherche (en analysant et en documentant activement le processus de changement).

A titre d'exemple sur la manière dont le S-EP est intégré dans une série de cycles d'innovation, se reporter à l'encadré 29.

Le cas de l'expérimentation de la fertilité du sol dans la province de Limpopo illustre la façon dont les agriculteurs définissent les objectifs et les indicateurs de performance. Les expérimentations de la fertilité du sol ont été conduites dans le cadre d'une initiative plus large visant à aider les agriculteurs à améliorer leurs moyens de subsistance par la résolution de leurs problèmes. Le faible rendement a été identifié comme l'un des premiers problèmes conduisant à la pauvreté. Pour atteindre la prévision de l'amélioration des moyens de subsistance, les rendements devaient donc être augmentés. Ces faibles rendements étaient attribués à l'infertilité des sols, et des expériences pour améliorer la fertilité du sol ont été facilitées dans un cycle en quatre phases (figure 1).

Cycle d'expérimentation de la fertilité du sol dans la province sud-africaine de Limpopo

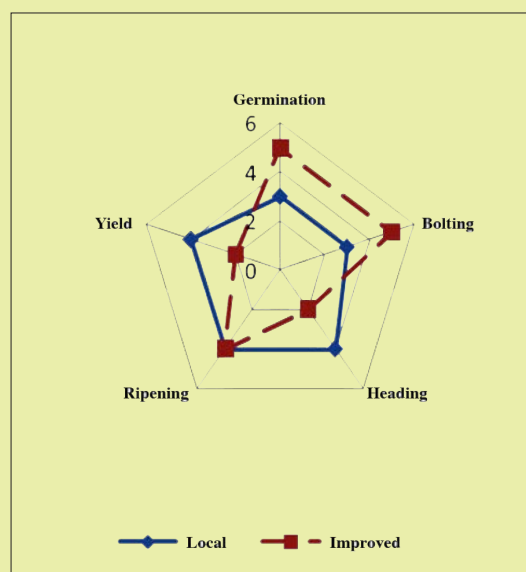


- Pour des exemples de l'application de S-E participatif dans le cadre de l'adaptation de changement climatique, reportez-vous aux encadrés 30 et 31.

Encadré 30. Suivi-évaluation participatif d'une expérimentation réalisée dans le village de Yabasso, Burkina Faso (équipe du projet ACCA-VICAB)

Dans le cadre de l'expérimentation participative, le comité de suivi-évaluation du village de Yabasso a intégré dans son plan d'action pour la saison de croissance 2009 l'expérimentation de nouvelles variétés de maïs à cycle court (Barka et Espoir, mises au point par l'INERA), censées être plus résistantes au raccourcissement de la saison des pluies. Dans le cadre de cette expérimentation, les agriculteurs ont procédé à l'évaluation des performances d'adaptation des nouvelles variétés aux conditions climatiques locales, comparativement aux cultivars locaux. À cet effet, les cultivars locaux et améliorés ont été installés sur des parcelles mitoyennes dans les champs-écoles du village et cultivés selon le même itinéraire technique. Les membres du comité de suivi-évaluation ont convenu d'évaluer régulièrement sur le terrain l'évolution et la performance de ces cultivars à différents stades de leur cycle de vie. L'évaluation s'est faite sur une échelle de cinq points, et ses résultats ont été synthétisés dans le graphique ci-dessous.

Les variétés améliorées ont été performantes durant les premières phases (levée et montaison), mais l'ont moins été pendant l'épiaison, ce qui a considérablement diminué leurs rendements. En effet, une poche sèche pendant la formation des grains a compromis les rendements. L'épiaison des cultivars locaux est intervenue tardivement; ils n'ont donc pas souffert de la sécheresse. Les agriculteurs ont conclu que les variétés améliorées ont une résistance médiocre à la sécheresse. Cette conclusion provisoire sera testée de nouveau durant la saison suivante, afin d'explorer la performance des différentes variétés face aux épisodes de sécheresse et par là même la combinaison optimale permettant de surmonter les incertitudes climatiques.



Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes sont destinées à vous aider à évaluer vos progrès en matière de suivi, d'évaluation et d'adaptation :

1. À quel niveau avez-vous procédé au suivi et à l'évaluation dans votre processus de RAP? Quelles étaient les principales différences et similitudes dans le processus de suivi à ces différents niveaux?
2. Comment avez-vous utilisé les leçons apprises du processus de suivi-évaluation pour guider et adapter le processus de changement?
3. Les partenaires locaux et l'équipe du projet ont-ils bien compris si le processus de changement était sur la bonne voie en matière d'atteinte des objectifs souhaités?
4. Quelles leçons avez-vous apprises du suivi-évaluation et des adaptations effectués?

Encadré 31. Exemple de méthode pour le suivi et évaluation participatif multiniveau (S. Hounkponou et L. German)

Un projet financé par le programme ACCA au Bénin, PARBCC, a mis en œuvre l'approche de la recherche-action participative pour l'élaboration et l'expérimentation d'un système de prévision climatique. L'élaboration des prévisions climatiques est lancée à l'échelle nationale, par un Comité national de préalerte et d'interprétation agrométéorologique (CNPA), composé de météorologues, d'agronomes, de climatologues et d'agroéconomistes. Le CNPA émet des bulletins périodiques analysant et interprétant des données agrométéorologiques et phénologiques pertinentes pour la prise de décision des agriculteurs. Sur une base bimensuelle, les Comités communaux de préalerte et d'adaptation aux changements climatiques (CCPA) se réunissent pour examiner le projet de bulletins et adapter les conseils qui y sont prodigués aux réalités locales, afin d'en produire les versions finales. Celles-ci sont ensuite diffusées par la radio aux agriculteurs dans toute la commune, y compris aux groupes d'agriculteurs procédant à des innovations agronomiques réalisées avec le soutien du projet PARBCC. Ce système multiniveau de prévision climatique et d'innovation agronomique pose un défi important pour le S-EP : qu'est-ce que l'on évalue, et avec qui?

Les destinataires ou les bénéficiaires d'un service étant peut-être les mieux placés pour évaluer le travail d'un prestataire de services, l'équipe PARBCC a élaboré un dispositif multiniveau de suivi et évaluation participatif au niveau du CCPA et du village. À chaque niveau, les participants évaluent le service fourni par le niveau supérieur, ainsi que l'efficacité de leurs propres actions. Le tableau ci-dessous résume l'objet de l'évaluation à chaque niveau :

Niveau de S-EP	Qui évalue?	Qu'est-ce qui est évalué?	Avec quels indicateurs?
Commune	Le CCPA	<ul style="list-style-type: none"> Le travail du CNPA (préparation du projet de bulletin) Leur propre travail (révision des bulletins, appui à d'autres stratégies locales d'adaptation) 	<i>Indicateurs du projet</i> <ul style="list-style-type: none"> Fréquence de production de conseils Moyens de diffusion Qui diffuse l'information Pertinence des conseils
Village	Les agriculteurs bénéficiaires des prévisions climatiques et ceux qui expérimentent des innovations agronomiques	<ul style="list-style-type: none"> Le travail du CCPA (livraison de bulletins adaptés aux conditions locales, appui à d'autres stratégies locales d'adaptation) Les stratégies d'adaptation des agriculteurs eux-mêmes (application des recommandations, innovations agronomiques) 	<i>S-EP trimestriel</i> <ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs du projet (comme ci-dessus) Les indicateurs locaux (liés à ce qu'ils voudraient réaliser à travers les prévisions et les expériences agronomiques) <i>S-EP annuel</i> <ul style="list-style-type: none"> La vulnérabilité des agriculteurs aux principaux risques climatiques

Pour le S-EP trimestriel, chaque groupe remplit un tableau permettant de suivre la performance des indicateurs pertinents à l'échelle des différentes étapes du cycle de l'innovation. Pour les prévisions climatiques, cela ressemble à ce qui suit :

Indicateurs	Situation de référence	1 ^{re} période (performance des prévisions conçues selon la première démarche)	2 ^e période (performance des prévisions après la 1 ^{re} modification méthodologique)	3 ^e période (performance des prévisions après la 2 ^e modification méthodologique)
Indicateur 1				
Indicateur 2				
Indicateur 3				

Pour l'évaluation annuelle de la vulnérabilité, on utilise des diagrammes en toile d'araignée pour évaluer dans quelle mesure les prévisions climatiques et les innovations agronomiques affectent les capacités d'adaptation des agriculteurs vis-à-vis de chacun des risques climatiques. Considérant que le tableau ci-dessus utilise des indicateurs locaux (p. ex., la fréquence avec laquelle le maïs est soufflé sur le terrain) comme base pour l'évaluation, le diagramme en toile d'araignée utilise des risques climatiques (p. ex., vents violents), présentant chacun des risques sur un axe. Pour chaque changement identifié dans le temps (p. ex., 1 à 2), les participants doivent expliquer pourquoi une amélioration a été observée. Cela aide à identifier les processus de causalité en jeu, par exemple, les prévisions climatiques, l'expérimentation agricole ou d'autres facteurs sans lien avec les interventions du projet.

5.2.5. Les apports de la recherche empirique à la RAP

La recherche-action n'est pas un substitut à la recherche conventionnelle ou empirique. Aux différentes étapes du processus de RAP, il pourrait être nécessaire de recueillir des données en utilisant les méthodes de recherche conventionnelles, pour guider le processus de changement ou pour un partage plus large de ses résultats. La recherche empirique peut être utilisée de deux manières principales : en tant que contribution au changement et à titre d'instrument pour mesurer l'impact du processus de RAP.

5.2.5.1. La recherche empirique comme contribution au changement

Une analyse plus approfondie du système peut aider à son diagnostic et à l'identification de points d'influence pour catalyser le changement, guider la prise de décisions par les parties prenantes impliquées dans un processus de changement, guider les stratégies de facilitation des équipes de recherche ou aider à l'élaboration des politiques basées sur des preuves.

Les principaux objectifs

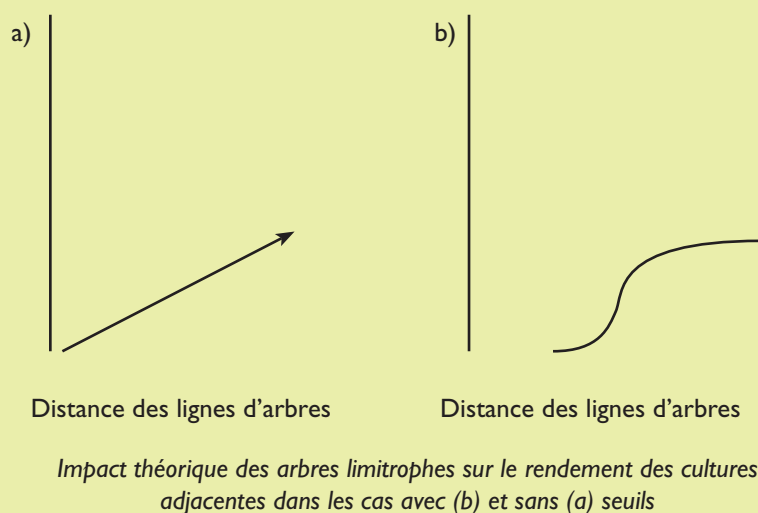
La recherche empirique peut être utile pour :

- Mettre en place les stratégies d'intervention les plus à même de fonctionner, en identifiant les problèmes importants pour les résidents locaux, les « points chauds » de l'environnement (les zones du territoire où les problèmes sont les plus graves), les conflits sociaux, les opportunités (p. ex., les institutions locales respectées par la plupart des parties) ou autres paramètres directeurs majeurs;
- Rendre les variables visibles pour les agriculteurs, sensibiliser et mobiliser leur intérêt à rechercher des solutions – par exemple, grâce à l'utilisation de l'imagerie par satellite pour illustrer le changement du paysage au fil du temps;
- Renforcer l'adhésion politique à une nouvelle approche – par exemple, les évaluations d'impact pour illustrer les mérites et les inconvénients relatifs des différentes approches pour soutenir la capacité d'adaptation locale;
- Fournir des données pour conduire une médiation lors de conflits, appuyer les décisions politiques basées sur des preuves ou fournir des « objectifs politiques » grâce à une compréhension empirique d'un système (voir l'encadré 32);
- Habilitier les communautés à remettre en cause les actions des acteurs les plus puissants (voir l'encadré 32);
- Assurer le suivi du changement par l'utilisation d'indicateurs scientifiques pour compléter les indicateurs locaux;
- Systématiser les connaissances locales au moyen de méthodes sociales scientifiques, afin : (i) de rendre les savoirs hautement spécialisés ou ciblés accessibles à une communauté plus large; (ii) de soutenir les négociations multipartites, soit par l'identification des incohérences dans les connaissances des différents intervenants (et la nécessité de clarifier les processus de causalité), soit en veillant à ce que des accords locaux communs de cause à effet soient activement intégrés dans les processus de décision; (iii) d'identifier des solutions « prouvées » à des problèmes similaires ancrés dans les connaissances locales; ou (iv) d'illustrer l'utilité du savoir local aux étrangers peu habitués à en reconnaître la valeur.

Encadré 32. La recherche scientifique peut aider à guider les décideurs politiques et à légitimer les enjeux locaux vis-à-vis d'acteurs plus puissants

Au cours d'un diagnostic participatif des bassins versants au Lushoto, en Tanzanie, les agriculteurs ont mentionné l'incompatibilité de l'eucalyptus avec les terres agricoles adjacentes en tant que problème touchant plusieurs acteurs parmi les propriétaires fonciers voisins. L'un des intervenants clés identifiés par les agriculteurs pour la gestion des arbres limitrophes était la mission Sakharani, qui a planté des eucalyptus en 1970 pour sécuriser les limites de sa propriété contre l'empiètement. Depuis, les agriculteurs voisins ont constaté les effets négatifs des arbres d'eucalyptus, plantés le long des limites des petites exploitations elles-mêmes et entre les petites exploitations et la mission, sur les rendements des cultures et sur les sources d'eau.

Ce problème pouvant être partiellement résolu grâce à des politiques réglementant l'emplacement et la densité de l'eucalyptus sur les limites des champs ou à proximité, une recherche empirique a été entreprise pour évaluer la composition du sol, l'humidité du sol et les rendements du maïs à proximité des haies d'eucalyptus et d'autres espèces perçues par les agriculteurs comme étant nuisibles aux cultures. L'identification d'impacts négatifs significatifs sur les rendements des cultures ou de seuils (distance spécifique des lignes d'arbres à partir desquelles les effets négatifs diminuent rapidement) seraient tous deux utiles pour éclairer les politiques. Alors que la première fournirait une justification pour une politique d'intervention sous la forme de restrictions sur les espèces ou les lieux de plantation, le dernier fournirait un principe de conception clair pour de telles interventions (c'est-à-dire les espèces X à ne pas planter à moins de Y mètres des limites d'une exploitation agricole).



Bien que cela fût la théorie derrière la recherche, un agriculteur vivant à côté de la mission Sakharani et « conduisant » une expérience de recherche empirique a utilisé la preuve visuelle claire d'un rendement moindre près des limites de Sakharani pour soutenir ses intérêts. Il a demandé à l'agent forestier du district de venir dans son champ, de constater les résultats de l'expérience et d'exiger de la mission qu'elle utilise sur ses terres des espèces compatibles avec les terres cultivables voisines. Il est clair que de telles expériences peuvent avoir des résultats à la fois prévisibles et imprévisibles en matière de moyens de subsistance, d'apprentissage et de justice sociale.

Si la recherche empirique effectuée pendant la phase de diagnostic est souvent utilisée pour guider les interventions préliminaires, les séquences de tels apports de connaissances ne peuvent être anticipées. Des défis peuvent apparaître au cours d'un processus de changement qui requiert des connaissances ou des techniques formalisées ou bien le recours à des techniques de collecte de données. Le fait d'avoir des lignes budgétaires flexibles peut permettre aux équipes de recherche de prendre en compte ces besoins émergents, en plus d'être une composante fondamentale d'un processus de changement forcément évolutif et indéterminé.

Les processus-clés

Les processus-clés pour la recherche empirique comprennent les techniques de collecte de données standard utilisées dans différentes disciplines des sciences sociales et naturelles, ainsi que les stratégies permettant d'utiliser les résultats des recherches empiriques pour guider les processus de changement en cours. La collecte de données peut inclure un certain nombre d'outils, de l'analyse spatiale aux parcelles agricoles, en passant par les analyses chimiques du sol, l'analyse de la chaîne de marché, les enquêtes auprès de ménages, les discussions de groupes cibles et l'utilisation de données historiques pour prévoir les tendances futures. Le plus important, c'est que toute recherche empirique conduite soit clairement liée au programme de RAP et ne soit pas seulement un exercice théorique – en particulier lorsqu'elle concerne des communautés qui pourraient se lasser des contraintes liées à l'utilisation de leur temps sans qu'ils en tirent d'avantages concrets.

Cela doit se faire en donnant aux parties concernées l'occasion de clarifier « les incertitudes cruciales » (les inconnues qui sont par ailleurs indispensables à la prise de décisions), et en pensant clairement à la manière dont l'information sera utilisée pour soutenir la prise de décisions par les intervenants impliqués dans les processus de changement ou par les décideurs politiques.

5.2.5.2. L'évaluation de l'impact

Quand un projet a pour objectif de tirer des enseignements pour un public plus large dépassant le site de recherche, l'objectif principal consiste souvent à montrer qu'une certaine approche du changement fonctionne bien et de diffuser des enseignements sur ce qu'il faut faire et ne pas faire lorsqu'on cherche à améliorer la capacité adaptative locale face aux changements climatiques. Cependant, comment un projet peut-il établir le bien-fondé de sa prétention à apporter un changement ou à renforcer la capacité d'adaptation? Le simple fait d'affirmer qu'une approche fonctionne ne fournira pas une justification suffisante à un public qui considère les expériences ou les approches comme faisant partie de la pratique institutionnelle habituelle. Comment fonctionne l'approche par rapport à la pratique institutionnelle actuelle? Quels sont les avantages, et à quel prix sont-ils atteints sur le plan humain et financier? Sur quelles bases les arguments auront-ils une crédibilité pour ce public plus large?

La réponse à ces questions réside souvent dans deux actions : (i) documenter systématiquement le processus de changement, en suivant comment les indicateurs locaux et scientifiques opèrent quand l'approche est gérée et modifiée de manière adaptative au fil du temps, et (ii) effectuer des évaluations d'impact formelles pour démontrer les impacts émanant du processus de changement.

Les principaux objectifs

Les principaux objectifs des évaluations d'impact formelles sont les suivants :

- Déterminer si les objectifs ont été atteints et les résultats attendus réalisés, et identifier les facteurs qui ont pu entraver la pleine réalisation de ces résultats;
- Être en mesure de corroborer le fait que les changements observés sont bien le résultat des interventions du projet; et identifier les facteurs déterminant et inhibant le changement;
- Tester systématiquement les hypothèses concernant « ce qui fonctionne dans la pratique » sur le plan du soutien de la capacité d'adaptation;
- Être en mesure d'évaluer la durabilité des résultats et les processus d'apprentissage adaptatifs au-delà de la durée du projet.

Les processus-clés

Les évaluations d'impact sont conçues selon les normes de la rigueur universitaire, dans le but :

- De contrôler « les biais de l'enquêteur » (l'influence qu'un chercheur pourrait avoir sur les informations fournies par les personnes interrogées), par exemple, en faisant intervenir des enquêteurs extérieurs;
- D'identifier les bons types de variables (sans équivoque, mesurables et pertinentes pour les objectifs ultimes de l'approche mise à l'essai);
- D'établir un « contre-factuel », ou preuve de ce qui se serait produit en l'absence de toute intervention;
- De faciliter l'obtention des résultats à la fois attendus et non attendus.

La partialité de l'enquêteur peut être contrôlée en veillant à ce que les personnes qui recueillent les données sur l'impact du projet ne fassent pas partie du personnel du projet, et en garantissant ouvertement la confidentialité des informations obtenues des interviewés (pour qu'ils s'expriment plus librement sur les questions sensibles). Le rapport établi entre le personnel du projet et les parties prenantes au projet peut entraver la capacité du personnel à recueillir des informations objectives sur les perceptions que les gens ont du projet, alors que la confidentialité leur garantit que leur nom ne sera pas utilisé en association avec les informations fournies, ce qui leur permet de s'exprimer librement. Les comparaisons « avant » et « après » sont importantes pour évaluer l'impact des interventions du projet, et impliquent une comparaison entre les données de référence et les données recueillies à la suite des interventions de la RAP. Cependant,

« l'attribution » reste problématique, car les changements auraient pu être induits par toute une série de variables autres que celles du processus de RAP. Des contre-factuels sont donc nécessaires pour déterminer quels changements produits découlent directement du processus de RAP, et quels sont ceux qui se sont produits en lien avec d'autres facteurs contextuels. Ils exigent en général une comparaison des résultats atteints « avec » le projet et « sans » le projet, par exemple, en comparant la situation entre les villages participant au projet et ceux qui n'y participent pas.

En règle générale, l'articulation d'une voie d'impact (figure 9) et le fait de pouvoir raisonnablement établir des liens entre les différentes étapes de cette voie d'impact (des moyens mobilisés aux activités, des activités aux résultats, et ainsi de suite) sont également nécessaires pour comprendre les relations de causalité à travers lesquelles les changements se sont produits. En outre, il est de plus en plus reconnu que les études d'impact devraient se concentrer sur « l'influence » du projet plutôt que sur « l'impact », étant donné que de multiples variables, acteurs et forces en viennent souvent à influencer la production des résultats et des impacts. La longue période pendant laquelle les changements s'opèrent – en particulier dans le cas de la capacité d'adaptation à l'égard des variables « lentes » du changement climatique – fait en sorte qu'on doit mesurer des étapes intermédiaires tout au long de la phase d'impact ou de la chaîne des résultats (p. ex., les moyens mobilisés et les résultats), qui sont définies durant la phase de conceptualisation du changement. La cartographie des incidences est spécialement conçue pour saisir ces étapes intermédiaires d'influence, tels que les changements d'attitude et de comportement (Earl et coll. 2001). Certains praticiens de l'approche de gestion adaptative et collaborative réfèrent à de tels parcours comme étant des « liens de causalités plausibles » (Colfer, communication personnelle). Il faudrait consulter d'autres ouvrages sur l'évaluation de l'impact lors de la conception de telles études, puisqu'elle n'a pas fait l'objet d'une innovation méthodologique de la part des auteurs.

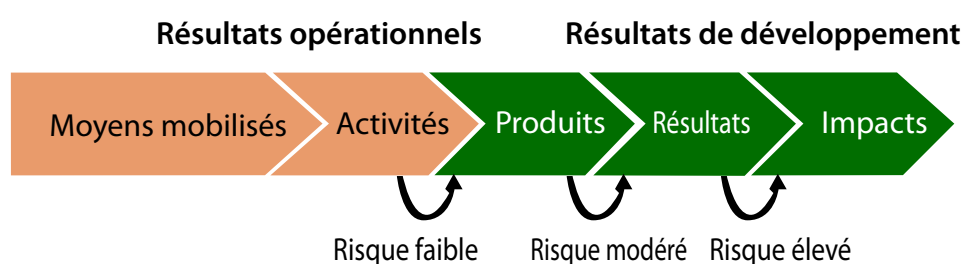


Figure 9. Représentation graphique d'une voie d'impact²³

^a Ici, le risque se rapporte au degré de probabilité que les changements associés à ce stade de la voie de l'impact ne seront pas atteints.

Dans le cas de la RAP appliquée aux changements climatiques, les principaux paramètres ou variables susceptibles de changer pourraient inclure :

- La capacité adaptative des acteurs locaux, comme en témoignent les efforts d'anticipation et de réaction en vue de se préparer à répondre à des événements extrêmes;
- Un partage plus équitable des connaissances et des informations sur les changements climatiques et les stratégies d'adaptation;
- La capacité des institutions à soutenir la capacité d'adaptation des acteurs locaux, comme en témoignent l'évolution des mandats et des politiques institutionnels, les ressources allouées au soutien de la capacité d'adaptation, ainsi que l'évolution des connaissances, des attitudes et des pratiques des décideurs politiques et des prestataires de services;
- L'amélioration de la capacité de tous les intervenants à tirer les leçons du passé (p. ex., des actions ou des politiques qui ont renforcé ou compromis la capacité d'adaptation locale) et à anticiper les conséquences à moyen terme des décisions d'aujourd'hui avant d'agir.

²³ Une voie d'impact d'un projet ou programme peut être définie comme : (i) la chaîne de causalité des événements et des résultats qui relient les résultats à l'objectif (ou lient les intrants et les activités aux impacts), et (ii) comme une carte réseau qui montre les relations entre les organismes d'exécution de projet, les partenaires limitrophes et les bénéficiaires qui sont nécessaires pour atteindre l'objectif (Douthwaite et Davies 2006; parenthèses ajoutées). L'analyse participative des voies d'impact (PIPA) est une approche dans laquelle les participants à un projet (projet et programme sont utilisés comme synonymes à partir de maintenant), y compris le personnel du projet, les principales parties prenantes et les bénéficiaires finaux, construisent ensemble la théorie de leur programme. Cette théorie décrit les voies d'impact plausibles par lesquelles les résultats du projet sont utilisés par d'autres pour parvenir à une chaîne de résultats menant à une contribution à un éventuel impact sur les conditions sociales, environnementales ou économiques (Douthwaite et coll. 2007).

Si l'on fait des comparaisons « avant et après », il faudra disposer de références; les modifications ultérieures seront mesurées par rapport à celles-ci. Comme il est souvent difficile de prédire la nature des changements qui se produiront dans le cadre d'un processus de RAP, il est difficile de savoir quelle donnée de base est la plus importante. On a tendance à recueillir beaucoup plus d'informations que ce qui est réellement utile, ce qui conduit à un processus lassant et trop « théorique » pour les communautés locales et les autres intervenants. Ce problème peut être atténué en utilisant les processus d'anticipation et de planification des acteurs locaux pour identifier les principaux paramètres susceptibles d'évoluer, et en mesurant systématiquement ces variables avant d'entreprendre le changement (par les références participatives ou la recherche empirique). On peut inclure des variables supplémentaires, basées sur la compréhension que les chercheurs ont du système au sens large et comment celui-ci bloque ou favorise le changement au niveau des variables représentant un intérêt pour les intervenants locaux. Les variables des résultats de la recherche-action qui revêtent une importance pour les bailleurs de fonds ou le plus grand public doivent également être prises en compte, telles que l'impact sur le revenu des ménages et les variables liées à l'équité et aux produits de l'environnement. Certaines variables communes dans le cas du changement climatique devraient inclure :

- Des mandataires pour évaluer la préparation ou la capacité d'adaptation (par exemple le suivi des performances des indicateurs locaux) (encadré 33);
- Une capacité à mieux prédire la variabilité du climat, telle qu'évaluée par les changements dans les systèmes institutionnels ou locaux d'alerte rapide ou par les changements dans les connaissances locales et les stratégies d'adaptation;
- La fréquence et la qualité du partage équitable des connaissances sur les changements climatiques et les stratégies d'adaptation, comme en témoignent la présence et la fréquence d'utilisation des stratégies de communication, la tendance à partager les connaissances locales et les stratégies d'adaptation, ainsi que l'efficacité de ces stratégies perçue par divers groupes locaux;
- L'évolution des mandats et politiques institutionnels, comme le montrent les politiques institutionnelles (Désormais, tiennent-elles plus compte des stratégies d'adaptation aux changements climatiques?), le changement dans l'allocation des ressources pour soutenir la capacité d'adaptation et l'évolution des connaissances, des attitudes et des pratiques des décideurs politiques et des fournisseurs de services (À quel point les institutions gouvernementales réagissent-elles aux besoins locaux en matière de vulnérabilité face aux changements climatiques ou à la capacité d'adaptation? Dans quelle mesure les leçons tirées du passé [mémoire institutionnelle] et les communautés locales sont-elles intégrées dans les politiques gouvernementales et les stratégies d'appui?); et
- La portée de l'anticipation par les institutions gouvernementales et les acteurs locaux des conséquences à moyen terme des décisions d'aujourd'hui avant d'agir, comme le montrent des cas concrets où cela a été fait au cours du cycle de la RAP et en dehors des événements facilités officiellement.

Encadré 33. Exemple de méthode permettant d'évaluer les changements dans la capacité d'adaptation

Les événements climatiques du passé ont affecté différemment les ménages ou les groupes sociaux, en fonction de leurs capacités d'adaptation individuelles et collectives. Les résultats des événements extrêmes passés peuvent être utilisés comme un moyen de réflexion avec les parties prenantes au projet sur les facteurs qui ont conduit à des résultats différents pour les différents ménages ou groupes (Pourquoi certains ménages ou communautés ont-ils été très vulnérables et d'autres moins?). Ces facteurs connus pour entraîner des résultats différents sont devenus les variables utilisées pour opérationnaliser la capacité d'adaptation. Ils pourraient inclure les niveaux d'épargne des ménages (capital financier ou sous forme de bétail et d'arbres prêts à être vendus en cas d'urgence), la présence d'infrastructures de protection ou de mécanismes sociaux pour rassembler et partager des ressources limitées en cas d'urgence ou l'efficacité des réponses du gouvernement dans différents endroits. Ces variables deviennent alors des objets de changement, tout en étant utilisées pour évaluer les résultats des projets, en les mesurant avant et après les interventions de la RAP. Ces variables peuvent être évaluées, qu'il se produise ou non un autre événement extrême pendant la durée du projet.

Le tableau II présente sommairement quelques exemples de méthodes et d'outils pouvant être utilisés pour évaluer les impacts.

Tableau 11. Exemples de méthodes et d'outils pouvant être utilisés pour l'évaluation des impacts liés à la capacité d'adaptation

But	Méthode
Évaluer la réalisation des objectifs fixés par la RAP	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et évaluation participatif, incluant la mesure des changements comportementaux des partenaires limitrophes (p. ex., cartographie des incidences) • Suivi des indicateurs de projet relatifs à la capacité d'adaptation locale et au changement institutionnel, en appui à la capacité d'adaptation locale dans des localités « avec » et « sans » interventions de RAP
Évaluer le changement institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Études « avant et après » des mandats, politiques, connaissances/attitudes/pratiques institutionnels et des allocations budgétaires pour appuyer la capacité d'adaptation locale • Cartographie des résultats par les communautés, d'autres partenaires et le personnel du projet (pour évaluer les changements sur le plan des attitudes et des pratiques) • Enquête sur les ménages, discussions avec les groupes cibles (p. ex., pour évaluer les changements dans la fourniture de services)
Évaluer la capacité d'adaptation locale	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des indicateurs locaux liés à l'adaptation durant les stress et les événements extrêmes (p. ex., dans les calendriers historiques) et leur suivi en utilisant les outils de S-EP • Comparaisons « avant » et « après » de la connaissance locale et des stratégies adaptatives, et leur degré d'efficacité (utiliser les indicateurs locaux ou des méthodes empiriques comme les études sur les ménages)

Pour un exemple des comparaisons « avant » et « après » sur les perceptions des agriculteurs, voir l'encadré 34.

Encadré 34. Évaluation de l'impact de la diffusion de l'information sur les performances productives des agriculteurs dans la région de Thiès, au Sénégal (Équipe du projet Infoclim)

Pour mettre en évidence l'impact de la plateforme participative d'échange d'informations relatives à l'adaptation aux changements climatiques mise en œuvre à titre expérimental dans la région de Thiès, au Sénégal, par le projet Infoclim, l'équipe du projet a réalisé une étude comparative entre deux agriculteurs. L'un d'eux habite un des villages ciblés par le projet et a pris l'initiative d'expérimenter une nouvelle variété de niébé, présentée dans le cadre de l'observatoire du projet, une variété à cycle court et réputée plus adaptée aux nouvelles conditions climatiques de la région. L'autre agriculteur a continué d'utiliser la variété locale habituelle. La comparaison étant faite sur une seule saison de croissance et sur un échantillon très limité, elle ne permet pas de tirer des conclusions définitives. Elle permet cependant de montrer un effet évident de l'accès à l'information sur l'amélioration de la productivité de la culture du niébé chez l'agriculteur expérimentateur, comme il apparaît dans le tableau ci-dessus.

Situation avant le projet			
Paramètres comparés	Maguette Cissé Producteur expérimentateur	Saliou Lo Voisin du producteur expérimentateur	Observations
Variété de niébé utilisée	« Baye Gagne »	« Baye Gagne »	La semence utilisée par les agriculteurs est la même variété locale.
Prix d'acquisition de la semence	125 CFA/kg	500 CFA/kg	La différence de prix s'explique par la période d'achat. L'expérimentateur a acquis sa semence en octobre, au moment où le marché est bien fourni, contrairement à la période de mai à laquelle son voisin s'est approvisionné.
Coûts éventuels inhérents à l'acquisition de la semence (p. ex., transport)	1200 CFA	1000 CFA	Il s'agit des frais de transport (aller-retour entre le village et la ville de Thiès).
Rendement (/hectare) lors d'une bonne année	50 kg/ha	100 kg/ha	Le niébé est cultivé en association avec une autre culture, chez les deux agriculteurs. La totalité de la production est destinée à l'autoconsommation.
Rendement (/hectare) lors d'une mauvaise année	10 kg/ha	5 kg/ha	La production en pareille année est totalement conservée comme semence pour la saison suivante.
Situation après l'adoption de la nouvelle variété (saison 2009)			
Variété de niébé utilisée	« Niébé fourrager »	« Baye Gagne »	L'agriculteur expérimentateur a utilisé une variété améliorée à cycle court produite par l'ENSA.
Prix d'acquisition de la semence	2500 CFA/kg	400 CFA/kg	Le voisin de l'expérimentateur a acheté la semence en avril, d'où le prix relativement élevé de la semence.
Coûts éventuels inhérents à l'acquisition de la semence (p. ex., transport)	Aucun	1000 CFA	La semence améliorée a été acquise au niveau de la station de l'ENSA, située non loin du village de l'expérimentateur.
Caractéristiques pluviométriques de la campagne	Bonne année	Bonne année	
Rendement obtenu	500 kg/ha	140 kg/ha	L'agriculteur expérimentateur a cultivé 0,5 ha sur lesquels il a produit 250 kg, dont une partie a été revendue comme semence à certains de ses voisins. Le voisin de l'expérimentateur a réservé sa production à l'autoconsommation.

Cet exemple illustre l'utilité et la pertinence d'une telle approche dans la démonstration de l'impact d'une action donnée. Pour assurer la validité des résultats, sa mise en œuvre dans les projets de recherche-action devrait toucher un échantillon plus large.

Évaluation de l'apprentissage

Les questions suivantes sont conçues pour vous aider à évaluer vos progrès sur la conception de la recherche empirique en tant que contribution à la RAP :

1. Quels sont les trois principes importants d'une bonne évaluation de l'impact? Quelle est la relation entre les études de référence, le suivi du changement et l'évaluation de l'impact?
2. Les acteurs locaux ont-ils contribué à l'identification des priorités pour la recherche empirique? Si non, la raison d'être de la recherche est-elle clairement liée à l'accompagnement des prises de décision d'une ou de plusieurs parties prenantes au projet? La recherche leur a-t-elle été communiquée?
3. Des indicateurs locaux ont-ils été intégrés dans la conception de la recherche empirique? Ont-ils bénéficié de la même considération que les indicateurs identifiés comme étant importants par les chercheurs?
4. Les intervenants ont-ils une vision claire de leur rôle dans la conduite de la recherche (s'il y a lieu)? Comment et quand les résultats leur seront-ils communiqués?

LES DÉFIS COMMUNS

Même si les étapes ci-dessus ont été strictement suivies, les facilitateurs et les chercheurs spécialistes de la RAP auront des défis à relever. La créativité et le soutien des pairs seront utiles pour relever ces défis au fur et à mesure qu'ils surgiront. Toutefois, il est utile de garder à l'esprit certains de ces défis les plus fréquents et la manière dont ils ont été relevés dans la vie concrète. Cette section a été rédigée à cette fin.

6.1. La motivation et la pérennisation des intérêts

L'un des problèmes les plus fréquents des facilitateurs de la RAP consiste à motiver et à maintenir l'intérêt des intervenants impliqués dans le processus de changement. Il s'agit notamment de motiver les populations à agir, de maintenir l'intérêt sur de longues périodes ou au cours de phases prolongées de diagnostic ou de planification, de motiver les partenaires en gérant en même temps leurs attentes afin de ne pas leur promettre plus que ce qui peut effectivement leur être donné, et d'institutionnaliser le processus de changement ou de RAP, de sorte qu'il puisse être durable après le départ du personnel du projet.

Parmi les stratégies pouvant être utilisées pour motiver et soutenir l'intérêt des acteurs impliqués dans un processus de changement, mentionnons :

1. Assurer une vision commune avec une très grande adhésion. Si tous les intervenants ont intériorisé la vision guidant le changement et se sont identifiés à elle, la probabilité qu'ils restent engagés est beaucoup plus élevée.
2. Assurer des succès tôt dans le processus. Il y a plus de chances que les intervenants continuent à investir du temps et à expérimenter de nouvelles façons d'atteindre les objectifs convenus s'ils réussissent à réaliser quelque chose de manière collective dans les premiers stades d'un processus de RAP. Cela signifie que les objectifs les plus simples qui apportent des avantages sociaux évidents doivent être mis en œuvre prioritairement dès le début du processus de RAP.
3. Combiner les avantages à court et à long terme. Les processus de RAP visent à lutter contre des problèmes complexes, en particulier ceux qui s'étalent sur le long terme, et feront face au problème de maintien de l'intérêt des intervenants. Il est de ce fait important de commencer par des activités qui sont plus susceptibles d'apporter des avantages concrets à court et à moyen terme.
4. Définir collectivement les règles pour le partage des responsabilités et des avantages. Il s'agit de négocier et de communiquer de manière transparente sur ce qu'on attend des différents acteurs et comment les avantages seront partagés. Il faut maintenir l'intérêt des intervenants dans le processus de RAP. Lorsque de telles règles ont été négociées par les participants eux-mêmes, cela contribue à faire en sorte que les plans soient réalistes – à savoir que les avantages soient suffisamment élevés pour soutenir l'investissement fait par les gens en temps et en énergie. Cela permet également de faire en sorte que leurs attentes soient communiquées et réalistes, et qu'il y ait équité dans la prise de décision. Les règles devraient toutefois être sous-tendues par des sanctions appropriées pour inciter les acteurs à ne pas les enfreindre.
5. Assurer la transparence et des lignes de communication claires entre tous les intervenants. Toutes les décisions devraient être traitées ouvertement et communiquées, afin de générer une compréhension commune, de réduire la méfiance et de créer des possibilités d'examiner de près les décisions prises par d'autres.
6. Communiquer clairement l'importance des activités de la RAP à un public plus large au-delà du site pilote. Dans les cas où la RAP est en cours dans le but d'en tirer des enseignements pour un public plus large, il peut être motivant pour tous de savoir que les expériences au niveau du site contribuent à faire avancer les connaissances mondiales sur la façon de traiter des problèmes similaires ailleurs. Le partage des mérites avec les partenaires et les communautés locales au cours de la phase de diffusion peut aussi contribuer au maintien de l'intérêt pour la RAP.
7. Avoir une « stratégie de sortie ». À partir de la phase de planification, l'équipe de recherche doit être non équivoque sur sa stratégie pour déléguer des rôles de facilitation et de direction – et les compétences nécessaires pour les exécuter efficacement – aux communautés locales ou aux autres acteurs impliqués dans le processus de changement. Cela contribuera à garantir que le processus de RAP ne se termine pas brusquement lorsque le projet prend fin ou lorsque les financements des bailleurs tarissent (encadré 35).

Encadré 35. Quelle voie emprunter à la fin de l'aide extérieure? (d'après Kozanayi 2003)

Cette étude de cas concerne un projet de trois ans dans le district de Chivi, dans le sud du Zimbabwe, assisté par un département universitaire et des organisations gouvernementales et non gouvernementales partenaires. Le projet visait à améliorer les moyens d'existence ruraux en identifiant, en testant et en promouvant des options techniques et autres, en vue d'une utilisation plus efficace et plus équitable des ressources communes, au sein d'un micro bassin versant d'environ 4,5 km². Les résultats des études du contexte ont été utilisés pour identifier des points d'entrée pour le projet de recherche. Le désir d'accroître la productivité agricole dans les champs cultivables des zones arides, grâce à l'amélioration des pratiques de gestion des sols et de l'eau, était une priorité sur la liste des besoins de la communauté.

Une large gamme d'outils a été utilisée pour faciliter les différents processus. Les outils étaient les suivants :

- Des visites d'échange entre les agriculteurs pour partager leurs idées et leurs expériences;
- La formation au leadership comme moyen de générer une force interne;
- La formation pour la transformation, pour inculquer des perspectives de résolution de problème;
- Le visioning et la construction de scénarios pour la définition de voies de développement;
- Des forums de dialogue multipartite pour concilier les divers intérêts des intervenants;
- L'utilisation de la démonstration sur des parcelles témoins pour les options d'amélioration du sol et de l'eau;
- La fourniture d'un appui technique et matériel.

L'aide extérieure a joué un rôle important et un certain nombre de projets ont été mis en place dans le village. Ces projets concernaient la conservation du sol et de l'eau, aussi bien dans les propriétés communes que dans les parcelles privées, l'expansion d'un projet de jardin irrigué, la mise en place d'un système de microcrédit, la plantation et la gestion d'arbres indigènes, et la démocratisation des lois du district par l'entremise d'un dialogue entre les autorités du district et les communautés locales. Des succès considérables semblent avoir été réalisés sur le plan de ces interventions en présence de facilitateurs externes.

Les facilitateurs de l'extérieur ont quitté prématurément les sites des champs, en raison d'un déclin politique et économique accéléré dans le pays. Les différents projets se sont essouffés à la suite du retrait de l'aide extérieure. Une visite sur le terrain par l'un des chercheurs, deux ans après le départ des facilitateurs externes, a révélé que la plupart des projets n'étaient plus opérationnels. L'absence d'une stratégie de sortie et de transmission progressive de la gestion a contribué à l'effondrement des diverses initiatives. En outre, l'introduction de motivations matérielles (p. ex., des récompenses immédiates pour la participation à des projets) dans les premières phases du projet a donné une fausse image de la participation active et du succès. Le retrait de telles motivations s'est traduit par l'affaiblissement de la participation des populations locales. L'un des enseignements tirés de ce qui précède est qu'il est conseillé d'éviter d'introduire des motivations dès le départ, mais de les utiliser plus tard, comme découlant des initiatives personnelles des participants, et de s'assurer qu'une stratégie de sortie est conçue et mise en œuvre lors de la planification.

6.2. La dynamique des pouvoirs

Un autre problème fréquent auquel les facilitateurs de la RAP doivent faire face est le réseau complexe des relations de pouvoir qui façonnent les modes de participation, de communication, de prise de décision et, en fin de compte, l'obtention des avantages. Il y aura toujours des acteurs plus puissants que d'autres pour poser des problèmes aux facilitateurs et aux autres acteurs, qui pourraient perdre tout intérêt si leurs préoccupations ne sont pas prises en considération. La dynamique du pouvoir façonne les interactions entre les communautés locales et les acteurs extérieurs, ainsi que les modes de communication et de participation dans les communautés locales elles-mêmes (voir l'encadré 36). L'un des défis les plus fréquents consiste à garder les acteurs les plus puissants engagés dans un processus de changement, en particulier s'ils prévoient peu d'avantages ou s'ils craignent que leur position actuelle de privilège ne soit remise en question. Il s'agit d'un problème à la fois pour les acteurs extérieurs et les élites locales. Un autre défi courant est la formation de nouvelles élites locales, qui se produit souvent à travers les interventions extérieures ou des efforts d'autonomisation des acteurs locaux. Pourtant, la dynamique du pouvoir intervient également dans les équipes de recherche et développement, par exemple, lorsque les contributions des membres juniors des équipes sont sous-estimées ou qu'on leur confie les tâches les plus lourdes, ou lorsque des mesures disciplinaires sont imposées au détriment des autres. Les bons facilitateurs seront en mesure de naviguer à travers ce réseau d'influences pour aider à uniformiser les règles du jeu – aider les acteurs les plus faibles à exprimer leurs intérêts, ou empêcher, avec tact, la domination des acteurs les plus puissants.

Encadré 36. Les élites profitent des avantages du projet : le cas des Okiek, dans la partie sud-ouest du Kenya (E. Ontita)

Dans une tentative de protéger les ressources forestières face aux utilisations non durables, le gouvernement du Kenya a pris des mesures pour réinstaller ce qui reste des habitants des forêts dans des zones agricoles en dehors des zones protégées. Depuis 1975, un projet de réinstallation a œuvré au transfert des Okiek, un groupe rassemblant des chasseurs résidant dans les forêts de la région sud-ouest de Mau. Le terrain adjacent de la forêt au sud-ouest de Mau a un potentiel agroécologique élevé et très recherché par les agronomes. Culturellement plus avertis que les Okiek, ces agronomes ont rapidement compris qu'ils pouvaient se faire passer pour des Okiek et « détourner » les avantages du plan de réinstallation. Des individus provenant de ces autres groupes ethniques ont réussi à tromper ou à manipuler des représentants du gouvernement pour se faire installer sur des terres autrement destinées aux Okiek. Avec l'épuisement de la grande partie des terres réservées aux Okiek, et de nombreux ménages Okiek n'étant pas relogés, ceux-ci sont restés dans la forêt – ce qui a conduit à l'échec du projet de réinstallation. Un processus plus consultatif cherchant explicitement à identifier les acteurs locaux aurait fait la différence entre ceux qui occupent coutumièrement les zones forestières et les autres groupes, et aurait évité que les élites s'emparent des bénéfices du projet. Le cas des Okiek est une illustration de la manière dont les projets peuvent être utilisés de manière stratégique par certains groupes pour promouvoir leurs intérêts, parfois au détriment d'autres groupes. Les analyses formelles des intervenants et des projets de développement plus consultatifs peuvent aider à surmonter ces défis.

Cinq stratégies sont particulièrement utiles pour faire face à la dynamique des pouvoirs :

- *Promouvoir les acteurs les plus faibles, parallèlement aux efforts visant à garantir la participation de l'élite.* Les projets peuvent intégrer des stratégies explicites visant à donner plus de pouvoir aux acteurs les plus faibles pour leur permettre de participer efficacement aux processus qui les concernent, tout en ne compromettant pas la participation des élites locales ou extérieures, dont l'implication est essentielle au changement. Les acteurs plus faibles ont souvent besoin d'activités adaptées à leurs besoins uniques pour surmonter les obstacles à leur participation effective, tandis que les intervenants plus puissants doivent souvent faire une prise de conscience afin de reconnaître leur interdépendance avec les autres parties prenantes au projet. Des rôles ou titres symboliques peuvent être attribués aux élites locales ou extérieures pour une reconnaissance ouverte de leur influence, tout en veillant soigneusement à ce qu'ils ne dominent pas les principaux processus de décision (encadré 37). Par exemple, les acteurs du gouvernement local peuvent présider des réunions, mais les rôles de facilitation des tâches de fond peuvent être pris en charge par l'équipe du projet, pour s'assurer que ces acteurs plus puissants n'exercent pas une influence indue sur les discussions et les résultats.

Encadré 37. Gérer les élites locales tout en promouvant des groupes historiquement marginalisés (T. Maravanyika)

À Mafungautsi, l'une des principales interventions de l'ACM visait à promouvoir les groupes marginalisés (les femmes, les pauvres et les groupes ethniques minoritaires) au moyen de diverses stratégies, telles que la formation. Avec le temps, ces personnes ont pris confiance et ont commencé à prendre des initiatives lors des réunions où les questions de gestion des ressources étaient discutées. Après un certain temps, les facilitateurs (l'équipe de l'ACM) ont pris conscience que les élites locales, d'abord actives, avaient cessé de participer aux réunions. L'équipe a conçu une stratégie pour traiter ce problème : il s'agissait de reconnaître ouvertement les élites et leur rôle important dans la lutte contre le problème, et de les honorer, par exemple en leur demandant de prononcer une allocution d'ouverture lors des réunions et des cérémonies de gestion des ressources. Cela leur a servi de motivation pour continuer à jouer un rôle actif au cours des réunions et des activités, tout en orientant les rôles vers une plus grande promotion des femmes, des pauvres et des groupes minoritaires.

- *Développer une compréhension globale des groupes d'intervenants locaux et extérieurs.* Avant de lancer le processus de changement, il est important de comprendre la diversité des intervenants au sein des communautés locales et leurs intérêts vis-à-vis du changement envisagé, afin qu'ils puissent être consultés systématiquement à tous les stades de la RAP (diagnostic, visioning, planification, suivi). Il en va de même pour les intervenants extérieurs, dont le rôle est primordial dans le processus de changement. En règle générale, une combinaison de l'analyse des intervenants officiels et de l'observation informelle (réalisée uniquement lorsque le projet a une forte présence sur le terrain) est plus efficace pour faire en sorte que tous les groupes concernés soient identifiés et leurs intérêts, compris. Une fois identifiés, ces groupes sont activement impliqués dans les phases de diagnostic et de planification (p. ex., en s'assurant que chaque

groupe est représenté dans les instances de décision et dans le suivi), afin de comprendre comment les différents groupes sont touchés par le processus de RAP tout au long de son déroulement. Lors de la planification, une aide à la négociation est souvent nécessaire pour concilier les intérêts divergents (voir l'encadré 38).

Encadré 38. Appui à la négociation pour concilier des vues divergentes et identifier des opportunités de profits mutuels : le cas de la mission Sakharani, à Lushoto, en Tanzanie (L. German)

Comme mentionné ci-dessus, au cours d'un diagnostic participatif des bassins versants à Lushoto, en Tanzanie, les agriculteurs ont identifié les effets négatifs des arbres limitrophes comme étant un problème prioritaire. Comme nous l'avons vu dans les études de cas précédentes, l'un des principaux acteurs identifiés par les agriculteurs pour la gestion des arbres frontaliers a été la mission de Sakharani. En 1946, la mission a acheté un terrain et planté des arbres et des cultures de grande valeur. Des eucalyptus ont été plantés en 1970 pour mettre la ferme à l'abri de l'invasion, mais les agriculteurs voisins ont remarqué les effets négatifs de ces arbres sur leurs terres cultivées et sur les sources. Des négociations multipartites ont donc été menées entre Sakharani et les trois villages voisins.

La première étape après le diagnostic participatif des bassins versants consistait à visiter la mission pour transmettre les préoccupations des agriculteurs au responsable de l'exploitation de la mission. Cette visite a joué un rôle important dans l'avancement des négociations multipartites, et ce, de deux manières. D'abord, les problèmes des bassins avaient été diagnostiqués uniquement dans l'esprit des petits agriculteurs, qui avaient omis de saisir les points de vue des autres utilisateurs des terres, comme Sakharani. Ces réunions préliminaires ont été importantes dans la mise en évidence des préoccupations que la mission avait à l'égard des pratiques d'utilisation des terres par les ménages voisins. Ces préoccupations comprenaient la destruction des plants d'arbres par le bétail qui broutait en liberté et la diminution de l'approvisionnement d'eau de la mission à cause des pratiques d'utilisations des sources en amont. L'impartialité exprimée par les facilitateurs à l'égard des préoccupations de la mission, en plus de celles déjà exprimées par les agriculteurs voisins, a conduit le responsable de l'exploitation à percevoir le dialogue comme une opportunité plutôt qu'une menace.

Un deuxième résultat de cette première consultation des parties prenantes fut de permettre au responsable de l'exploitation de faire des suggestions sur la manière dont l'engagement multipartite lui-même serait facilité. Le responsable de l'exploitation a été invité à faire des suggestions sur la date et le lieu de la réunion, ainsi que sur l'ordre du jour. L'ordre du jour de la réunion comprenait des contributions de dirigeants des villages voisins et des efforts visant à dépoliariser les préoccupations de chaque partie. Ces derniers nous ont conduits à élaborer des outils pour lancer un dialogue qui mette en évidence les points communs plutôt que les différences dans les intérêts de chaque partie prenante, comme l'illustre le tableau suivant.

Préoccupations des intervenants présentées en séance plénière au cours des négociations avec la mission de Sakharani

Problème	Problèmes rencontrés par les agriculteurs
Concurrence des arbres limitrophes avec les cultures voisines	✓
Dégradation des sources d'eau par l'eucalyptus	✓
Baisse de la pluviométrie	✓
Dégradation des sources d'eau	✓
Dégâts causés aux cultures et aux arbres par les animaux broutant librement	✓

Alors que les deux premières préoccupations ont été la principale raison justifiant le contact avec la mission, les nouvelles préoccupations soulevées par celle-ci furent également incluses parmi les préoccupations des agriculteurs. Ces dernières étant identifiées dans l'exploration du bassin versant (mais pas dans le contexte des interactions communauté-mission), il s'agissait d'une juste représentation de la réalité et des préoccupations communes des deux parties. En mettant l'accent sur des préoccupations communes plutôt que sur des intérêts polarisés, le tableau a contribué à mettre en place la phase de dialogue collaboratif. La réunion proposée avec d'autres parties prenantes fut désormais considérée par le responsable de l'exploitation comme une occasion de dialoguer avec ses voisins pour une gestion plus optimale de la ressource naturelle, au bénéfice des deux parties.

- *Élaborer des instruments de gestion locale pour régir les relations au sein des groupes d'intervenants et entre les différents groupes.* Une fois les divers groupes d'intervenants identifiés et les processus de planification en cours, il est généralement nécessaire d'avoir des précisions sur la façon dont les ressources du projet et la prise de décisions seront gérées. Il pourrait s'agir : (i) de créer des organismes ou des instruments de gestion; (ii) d'établir des « règles du jeu » qui clarifient la manière dont les décisions seront prises, comment les responsabilités et les avantages seront distribués au sein des groupes et entre eux, et qui permettent de s'assurer que les différents groupes agissent conformément aux accords (voir l'encadré 39); (iii) de créer des « savoirs comportementaux » et de sensibiliser les groupes les plus faibles et les groupes les plus forts, pour équilibrer le jeu et favoriser le respect mutuel; (iv) de soutenir les négociations pour résoudre de manière dynamique les tensions liées à d'autres visions et stratégies pour le changement et pour identifier les opportunités de gain partagé; (v) de planifier les activités qui ont un intérêt particulier pour les différents groupes, afin de prendre en compte les différents besoins; ou (vi) de faire des avantages équitables le centre de tous les efforts de développement, en attirant l'attention sur celui à qui profiteront les changements envisagés (lors de la planification) ou entrepris (lors du suivi), ou sur celui qui sera lésé par ces changements.

Encadré 39. Les structures de gouvernance et « les règles du jeu » : éléments-clés de la gouvernance locale dans la forêt modèle de Campo-Ma'an (A.M. Tiani)

La forêt modèle de Campo-Ma'an est une étendue de 70 000 hectares, peuplée de 60 000 habitants et divisée en 7 communes. Elle est gouvernée par trois structures : l'Assemblée générale, un Comité de coordination et des plates-formes d'acteurs. Elle est régie par un ensemble de règles, convenues, rédigées et approuvées par les membres, sous la forme d'un document appelé Statut. Douze plates-formes ont été créées dans la forêt modèle de Campo-Ma'an. Chacune fonctionne suivant un ensemble de règles appelées Règlement intérieur. Le Comité de coordination joue le rôle de passerelle, réunissant des représentants de toutes les plates-formes. Les décisions sont prises soit au niveau des plates-formes ou des comités de coordination, selon le niveau de leur mise en œuvre ou de leur exécution. La plate-forme des femmes rurales de Campo-Ma'an (PLAFFERCAM), dirigée par une présidente générale, regroupe 6 plates-formes communales, chacune comprenant environ de 20 à 30 associations de femmes. Chaque plate-forme communale élabore un ensemble d'activités qui lui sont propres, mais rend compte à la présidente générale, qui fait partie du Comité de coordination.

- *Formation au leadership.* Une des façons de gérer les relations de pouvoir et de s'assurer de la pérennité des processus de RAP catalysés par des acteurs extérieurs consiste à créer, au niveau local, une capacité de leadership sur les questions relatives à une gouvernance représentative et à l'équité. Le renforcement des capacités peut aller, au-delà d'une formation exceptionnelle, à une « culture du changement », en intégrant dans le suivi et l'adaptation des activités des observations sur le leadership et la gouvernance, d'une manière qui ne soit pas menaçante. Les stratégies pourraient inclure l'identification des caractéristiques d'un leadership efficace au stade de la planification, la sélection des dirigeants en fonction de ces critères et le suivi de leur performance directement avec eux, ou en mettant l'accent sur les domaines à améliorer plutôt que sur les échecs.
- *Veiller à ce que la RAP ne se concentre pas uniquement sur le changement « à l'extérieur », mais également au sein des équipes.* Cela peut se faire : (i) en utilisant la cartographie des incidences pour planifier des objectifs de performance pour l'équipe, et en suivant la performance pendant la mise en œuvre; (ii) en encourageant la souplesse et l'expérimentation pendant le processus même de recherche-action et de facilitation; (iii) en mettant l'accent sur l'acquisition d'expériences, non seulement à partir des changements qui se produisent « à l'extérieur », mais dans le processus de facilitation lui-même (si la RAP est facilitée par l'équipe de projet); et (iv) en établissant des instruments de gestion ou des « règles du jeu » au niveau de l'équipe de projet, incluant les processus de prise de décision (tels qu'une planification et des procédés budgétaires transparents), les comportements (une participation égale, le partage des tâches difficiles, le partage des rôles de leadership et des mérites) ou les valeurs (respect mutuel).

6.3. Le renforcement des institutions internes et externes

Les autres problèmes fréquemment rencontrés dans les processus de RAP proviennent de faiblesses institutionnelles qui peuvent entraver une mise en œuvre efficace. Il s'agit notamment de:

- Difficultés à concilier les mandats institutionnels et les exigences des communautés;
- Faiblesse des modalités de partenariat pour coordonner les actions entre les organisations externes qui soutiennent le processus de RAP et pour assurer une synergie entre les autorités institutionnelles;
- Non-harmonisation des interventions extérieures dans une même communauté (p. ex., pour assurer des synergies plutôt que la duplication des efforts);
- Faiblesse des bases institutionnelles pour « soutenir » le processus de RAP, du fait de l'insuffisance du temps consacré par l'équipe à la RAP;
- Faiblesse des structures et des procédures de représentation locale, entraînant des problèmes d'appropriation par l'élite, comme évoqué plus haut;
- Problèmes de communication et de reddition de comptes réciproque au sein des équipes de projet et entre les communautés et les organismes extérieurs; et
- Non-institutionnalisation du processus de RAP dans les organisations locales ou extérieures présentes sur le site pendant une longue période.

Il existe différentes manières de gérer ces problèmes:

1. Préciser les mandats institutionnels dès le début, afin de s'assurer que les attentes locales ne dépassent pas ce que les partenaires extérieurs peuvent apporter, tout en permettant aux équipes de projet ou aux communautés d'engager de nouveaux services de soutien dans des domaines d'intérêt que les partenaires actuels n'ont pas la possibilité de satisfaire.
2. Réaliser une analyse institutionnelle lors de la sélection des partenaires et s'assurer qu'une planification adéquate est effectuée au niveau des organisations partenaires pour exprimer une vision partagée, ainsi que la complémentarité des compétences de base et du mandat. S'assurer que les principes de « bon partenariat » sont respectés, au moyen : (i) d'une définition claire de l'étendue des partenariats et des rôles et responsabilités des différentes institutions (tel qu'opérationnalisé par un protocole d'accord ou un autre mécanisme); (ii) de la reconnaissance des contributions et de la propriété intellectuelle des partenaires, par la reconnaissance verbale lors de forums publics, le partage de la paternité et l'utilisation de logos sur les produits; (iii) de l'énoncé des mécanismes de coordination et de responsabilité mutuelle (p. ex., planification et procédés d'analyse) (voir l'encadré 40).

Encadré 40. Les instruments de renforcement des partenariats à Ottotomo, au Cameroun (C. Jum)

Cette étude de cas d'Ottotomo, au Cameroun, contribue à illustrer comment les rôles et les responsabilités des institutions collaboratrices ont été élaborés et ont aidé à minimiser les malentendus. L'idée a d'abord été proposée par les responsables de l'administration forestière (ONADEF), qui ont demandé au projet de définir les rôles de chaque organisation externe. Ils estimaient que le fait d'officialiser cela au moyen d'un protocole d'accord (MOU) signé par chacune des parties permettrait d'assurer la continuité, indépendamment des changements de personnel. Les signataires du protocole d'entente étaient : le CIFOR, l'ONADEF et l'Association terre et développement (ATD), une ONG locale. Le protocole d'accord spécifiait le but et les objectifs, les domaines de collaboration, la responsabilité de chaque partie concernée, la durée de l'accord, la propriété intellectuelle, ainsi qu'une déclaration sur la manière dont le plan de travail serait mis en œuvre de manière conjointe.

Le fait d'avoir un protocole d'accord a contribué à renforcer les relations entre les institutions partenaires de plusieurs façons. Tout d'abord, les tensions entre les communautés et l'ONADEF, résultant de précédentes incursions dans la réserve, ont été dissipées, compte tenu du fait que l'accord signé comportait dès le départ des clauses de coopération et une volonté affichée de promouvoir à la fois la conservation et le développement local. Deuxièmement, les activités envisagées prenaient souvent plus de temps que prévu ou prenaient des directions inattendues, mais les partenaires étaient en mesure de revenir consulter le plan de travail afin de mieux jouer leurs rôles et d'ajuster les actions convenues pour prendre en compte les nouvelles circonstances. Troisièmement, bien que n'ayant signé aucun protocole d'accord, les communautés locales ont été mobilisées par cet engagement formel des acteurs extérieurs, estimant que cela contribuerait à trouver des solutions à leurs problèmes et à améliorer les flux d'avantages tirés de la gestion de la forêt, tel que prescrit dans le plan de gestion de la réserve.

3. Renforcer les compétences et les mécanismes de responsabilité mutuelle entre les acteurs locaux et les intervenants externes, afin de garantir à la fois la propriété de la communauté et de s'assurer que les interventions de développement externes répondent aux priorités locales (voir l'encadré 41).

Encadré 41. Responsabiliser les organisations externes sur les priorités locales : un cas de l'est du Kenya (E. Ontita)

L'agence adventiste de secours et de développement (ADRA) a lancé un projet de sécurité alimentaire mettant de l'avant la promotion de variétés de sorgho, de maïs, de légumineuses et d'arbres résistant à la sécheresse, une bonne préparation de la terre, une plantation précoce et le développement des ressources en eau dans les zones de déficit alimentaire arides de Kitui Sud, dans l'est du Kenya. Au cours des réunions avec les communautés pour la mise en place du projet en 1998, les membres de la communauté ont souligné que, bien que l'insécurité alimentaire soit un problème grave dans la région, leur priorité était la création de ressources en eau et que le projet se devait de transférer les ressources financières des principales activités de vulgarisation agricole au profit de l'approvisionnement en eau pour le bétail et les êtres humains. Cette expression de la volonté de la communauté força l'ADRA à commencer l'extension de ses activités uniquement à la condition qu'elle obtienne un financement pour des activités de ressources en eau dans la deuxième année. Les membres de la communauté, plus enthousiasmés par la composante eau du projet, insistèrent sur le réaménagement du budget en faveur de ces activités, et furent en mesure de faire pression pour la mise en place d'un nombre plus élevé de points d'eau que ce que l'ADRA avait initialement prévu. Ainsi, les communautés ont essentiellement redéfini une intervention extérieure.

Le cas de l'ADRA démontre comment les communautés, quand elles en ont la possibilité, peuvent activement concevoir des projets, même après que ces derniers aient été financés et lancés. À défaut d'une telle autonomisation, un processus de planification consultatif et participatif impliquant une évaluation globale des besoins locaux et des priorités peut aider les planificateurs de projets à maximiser les probabilités d'engagement de la communauté et de réussite du projet, en donnant l'occasion aux acteurs locaux de contribuer de manière plus significative aux programmes du projet. Les experts devraient délibérément exploiter les aspirations et les préférences des populations locales pendant la phase de conception du projet, et concevoir les activités proposées en conséquence. Cela contribue à assurer la responsabilité mutuelle, la pertinence du projet, l'adhésion de la communauté et une mise en œuvre sans heurts.

4. Construire les capacités institutionnelles grâce à une approche progressive du changement, en commençant par s'attaquer aux problèmes les plus simples afin d'instaurer la confiance, et aller progressivement vers les problèmes les plus difficiles. Il est toutefois important de réaliser que l'autonomisation peut ne pas se passer comme prévu et donner des résultats inattendus, comme en témoigne le cas Mafungautsi (voir l'encadré 42).

Encadré 42. La promotion des communautés locales peut produire des résultats inattendus : le cas de Mafungautsi (T. Maravanyika)

Les processus de promotion des collectivités peuvent produire des résultats inattendus, au-delà de la portée d'un projet de RAP, par l'instauration de la confiance dans la capacité des communautés à opérer des changements. Cela est illustré par une étude de cas au Zimbabwe, où, après un atelier de formation à l'autonomisation, la plupart des participants à l'atelier à Batanai sont devenus des partisans actifs du parti de l'opposition, certains devenant même des agents des bureaux de vote lors de l'élection présidentielle de 2002. Lorsque les chercheurs en gestion collaborative et adaptative (GAC) sont arrivés sur le terrain pour la suite de leurs travaux, ils ont commencé par visiter les participants à l'atelier de formation à l'autonomisation. Les hommes politiques locaux ont, de ce fait, considéré les chercheurs comme des défenseurs du parti de l'opposition, un développement dangereux. Avant qu'ils ne puissent poursuivre leur travail, les chercheurs de GAC ont dû solliciter l'aide d'intervenants du district, qui ont plus tard expliqué aux politiciens locaux que les chercheurs n'étaient pas impliqués dans les questions politiques. Les membres de la communauté locale qui étaient devenus des militants pour le parti de l'opposition ont eux aussi dû affronter des difficultés. Par exemple, le représentant de la communauté pour le site de GAC de Batanai a découvert que les membres du parti au pouvoir se préparaient à le battre et il a dû se sauver. Les membres de l'équipe de GAC, étant à Harare, n'ont rien pu faire pour lui. Il a fini par retourner chez lui lorsque les choses se sont calmées.

5. Baser le choix d'institutions ou de leaders locaux (nouveaux ou déjà existants) par lesquels les travaux du projet devraient être mis en œuvre sur une évaluation complète de ceux et de celles considérés comme étant les plus représentatifs par les différentes composantes de la communauté (voir l'encadré 43). L'accent devrait être mis sur la responsabilisation vers le bas, sur la capacité à commander le respect, à inclure ou à tenir compte des autres lors des prises de décisions, ainsi que sur l'habileté à mobiliser les autres. Souvent, le choix des animateurs ou des institutions les plus efficaces et les plus représentatifs ne fonctionne pas lorsqu'il se fait lors des grands forums communautaires, où les « protocoles » officiels seront respectés (p. ex., cela conduit à la sélection d'animateurs avec des pouvoirs officiels, mais qui ne sont pas respectés par la collectivité). Il est souvent nécessaire de mener des consultations informelles avec les différents

groupes sociaux, et ensuite de trouver des moyens de négocier des responsabilités élargies pour les nouveaux animateurs au sein de la structure du pouvoir existant.

Encadré 43. Identifier les institutions locales pour « ancrer » le processus de RAP (L. German et T. Maravanyika)

L'évaluation des institutions locales et des personnes influentes par différents groupes sociaux

Au cours de la phase de diagnostic pour la gestion des bassins versants dans l'Initiative des hauts plateaux africains, un programme de recherche-action œuvrant en Afrique de l'Est, divers groupes sociaux (en fonction du sexe, de l'âge et de la richesse) ont été consultés sur les qualités des institutions et des dirigeants locaux. Ils ont été invités à les évaluer sur la base de critères préétablis tels que : « capacité à mobiliser la communauté » et « respecté par la communauté ». Souvent, des structures officielles de direction comme les représentants des gouvernements locaux n'ont pas obtenu des pointages aussi élevés que les organismes communautaires locaux, ce qui illustre l'importance d'une vaste consultation avant la sélection de dirigeants ou d'institutions à titre de représentants dans le cadre des forums communautaires.

S'appuyer sur les institutions existantes : les comités de gestion des ressources à Mafungautsi, au Zimbabwe

Lorsque le projet de partage des ressources a été lancé dans la forêt d'état de Mafungautsi en 1994, la Commission forestière (CF) a formé des comités de gestion des ressources (RMC) pour agir à titre de représentants des collectivités locales. En raison de la manière dont ces comités ont été constitués (triés sur le volet par l'agent de la CF) et de leur responsabilité envers la CF plutôt qu'envers leurs communautés, ces dernières ont commencé à les percevoir comme des alliés de la CF. Lorsque le projet ACM a commencé, l'équipe a décidé de s'appuyer sur les comités de gestion des ressources, en dépit de ces lacunes. Plusieurs formations ont été données pour construire la capacité de leadership du RMC, sur des sujets tels que les qualités d'un bon leader, la tenue d'élections démocratiques et l'importance de la transparence et de la responsabilité envers leurs communautés. Au fil du temps, les comités de gestion des ressources se sont transformés en institutions efficaces, démocratiques, responsables à la base, et les membres de la communauté ont commencé à les percevoir comme leurs vrais représentants.

6. Mettre l'accent sur les mécanismes institutionnels locaux du développement, qui sont souvent plus importants que l'identification des « institutions locales officielles » pour conduire le changement. Cela inclut les processus utilisés dans la prise de décision (le « qui » et le « comment »), les règles de partage des avantages, les mécanismes de responsabilisation (responsabilités, sanctions à appliquer en cas de non-respect des règles) et les mécanismes de résolution des conflits. Il est souvent nécessaire de renforcer les capacités des communautés en matière de responsabilisation vers le bas, que ce soit par la transformation des institutions existantes (voir l'encadré 41) ou par la création de nouvelles institutions qui assumeront de nouveaux rôles, tout en trouvant des rôles appropriés pour les autorités existantes. Il est également important de renforcer les institutions « à partir de la base », par la sensibilisation de la communauté aux rôles et responsabilités de ses représentants. Enfin, il est important de convenir de la manière transparente dont les bénéfices apportés par des acteurs extérieurs (p. ex., matériel, formation, crédit) devraient être distribués ou partagés au sein de la communauté. Cela devrait être fait avant la distribution des bénéfices, de manière à minimiser les soupçons et à éviter la rétention de ces bénéfices par l'élite.

6.4. La gestion de la tension entre la recherche et le développement

Un autre problème fréquent auquel sont confrontés les projets de RAP qui souhaitent diffuser des expériences pour un public plus large est celui de gérer la tension entre « faire de la recherche » et « avoir de l'impact ». Il s'agit notamment de difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la RAP, incluant les tensions créées par les différences sur le plan de l'autorité institutionnelle (recherche versus développement), de l'orientation philosophique (p. ex., la validité des connaissances locales), de la discipline (orientation sociale par opposition à orientation biophysique) et des rôles (facilitation versus analyse et documentation). Il s'agit également des problèmes rencontrés dans la validation des résultats de la recherche-action face à un public plus large, y compris les problèmes associés au défaut de maintenir une « distance » analytique entre le chercheur et l'objet de l'étude, une tradition fortement ancrée tant dans les sciences sociales que biophysiques. Cela ressort également dans la perception de faible validité de la recherche-action (Checkland et Holwell 1998) et de la difficulté d'obtenir des données objectives sur l'impact (et pour en soutenir les prétentions).

Pour qu'un processus de RAP soit efficace, les partenaires de recherche et de développement doivent avoir une compréhension commune de la RAP. Il arrive souvent que les projets se concentrent sur la composante

« action », accordant peu d'attention à la composante « recherche ». C'est l'un des facteurs qui ont contribué à la faible rigueur analytique de la recherche-action et qui ont le plus réduit sa valeur dans l'esprit de la communauté universitaire mondiale. Une forte composante de recherche est indispensable au succès d'une RAP. Une recherche de qualité contribue à appuyer le succès des résultats d'une RAP au niveau local, l'application éventuelle de ses résultats à d'autres endroits et une contribution significative de la pratique à la théorie.

Les rôles du facilitateur et du chercheur ne doivent pas s'exclure mutuellement : un chercheur doit détenir de bonnes compétences de facilitateur, et un facilitateur doit avoir une forte capacité d'analyse²⁴. Toutefois, cela est difficile en pratique, la plupart des chercheurs étant formés en méthodes de recherche extractives, qui s'accordent mal avec une recherche axée sur les processus. Peu d'universités enseignent la RAP comme une méthodologie de recherche, et si la RAP n'est pas la seule approche qui vise à appliquer la recherche en vue d'un changement, de nombreux scientifiques ne possèdent pas la base théorique ou méthodologique qui leur permettrait d'appliquer de manière critique la recherche aux processus de changement. Dans certaines situations, cela peut aboutir à un combat à la fois pour garantir la rigueur analytique dans la RAP et pour la justifier au sein de la grande communauté des chercheurs.

Un autre problème lié à la tension recherche-développement a trait aux réalités de la RAP, qui est en grande partie un processus à durée indéterminée, vis-à-vis des exigences des donateurs qui souhaitent que soient établis à l'avance les produits et les résultats. Les bailleurs de fonds doivent accepter une spécification des produits à un niveau très général, avec des résultats imprévus, et avec des lignes budgétaires souples pour soutenir des activités non prévues, autrement essentielles pour la durabilité du changement. Les donateurs et les utilisateurs finaux des produits de la RAP doivent reconnaître la difficulté d'attribuer avec certitude des résultats aux interventions du projet. En effet, les résultats émanent généralement de l'influence combinée de multiples facteurs, et les projets, la plupart du temps, aident à influencer – mais sans les déterminer – les résultats du développement. Ils doivent donc accepter des données qui montrent des liens hautement vraisemblables plutôt que définitifs entre les étapes de la voie d'impact, avec des preuves du type résultat (étapes intermédiaires de l'impact) et des projets qui ne sont qu'une contribution parmi tant d'autres à tel ou tel résultat.

Les recommandations suivantes aideront les équipes à gérer la tension entre la recherche et le développement dans la RAP :

1. Identifier et mettre en place dans chaque projet de RAP une dimension recherche, tant pour améliorer l'impact (au niveau local et avec un plus large public) que pour contribuer à de nouvelles compréhensions (voir l'encadré 44).
2. Réfléchir à la façon d'augmenter la validité de la recherche-action à l'étape de planification.
3. Encourager les publications et développer une communication et une stratégie de diffusion dès le début du projet.

Il est important d'encourager, au moyen de publications, la diffusion des processus de changement et des résultats obtenus. Cela permet de s'assurer que les expériences de RAP contribuent à un ensemble global de connaissances sur les processus de changement, en veillant à ce qu'un groupe d'acteurs plus large puisse tirer des leçons de ces expériences. Les publications peuvent être produites une fois un projet complété avec succès, lorsque les objectifs de développement ont été atteints, ou encore lorsque diverses approches de changement ont été testées et jugées inefficaces. Les échecs sont tout aussi importants que les succès pour réaliser des apprentissages, car ils sont capables de générer, au bénéfice de la communauté mondiale du développement, des enseignements précieux sur les actions à éviter. En plus de publications dans des revues spécialisées, d'autres formes de diffusion devraient être explorées qui permettront aux résultats de la RAP d'atteindre ceux qui en ont le plus besoin. Ainsi, il est important de développer une stratégie de communication et de diffusion qui identifie les utilisateurs finaux – qui comprennent souvent des praticiens du développement, des décideurs politiques, des organisations communautaires de base et la communauté universitaire – et les formes ciblées de publications et de diffusion qui leur conviennent.

²⁴ Il est particulièrement important d'avoir un sens aigu d'observation de la dynamique sociale et politique, souvent subtile, impliquée dans un processus de changement, et de l'équilibre délicat des rôles entre facilitateur et chercheur.

Encadré 44. Une forte composante recherche de la RAP peut soutenir autant les objectifs de recherche que ceux de développement (A. Daoudi)

La présente étude de cas est inspirée par les premières étapes d'un projet de RAP en cours de développement en Algérie, intitulé « Gestion durable des voies de la steppe : l'approche de la formation participative ». L'équipe qui a conçu le projet, composée de chercheurs et de professeurs d'université, avait pour ambition de mettre en œuvre un processus de RAP avec une très forte dimension de participation. Dans ce processus, les principes et les étapes de la RAP sont maintenus, avec la composante action conçue comme un processus d'apprentissage commun visant à trouver des solutions aux problèmes collectifs liés à la désertification et à la dégradation des ressources naturelles des parcours steppiques.

Comme dans tout processus de RAP, tous les acteurs ont été engagés dans l'analyse du problème, dans l'identification des causes et des conséquences, ainsi que dans l'identification, l'évaluation et la sélection des solutions. Les solutions retenues ont donc été élaborées conjointement, à partir de l'analyse participative des causes du problème, et les conditions préalables pour la mise en œuvre ont également été négociées conjointement. Ainsi, la composante action du projet était considérée par tous les intervenants comme une phase expérimentale dont les hypothèses ont été élaborées, validées et suivies par tous les acteurs. Les agropasteurs et les représentants des structures décentralisées des institutions publiques chargées de la lutte contre la désertification et du développement des zones steppiques se sont engagés volontairement dans un processus expérimental qu'ils ont contribué à élaborer et qui serait mis en œuvre conjointement. Ainsi, les conditions étaient réunies pour un processus profond d'apprentissage collectif et de renforcement des capacités des acteurs locaux dans la gestion adaptative des ressources naturelles.

Plusieurs solutions et actions, parmi celles qui ont été recommandées dans le cadre du projet, sont encadrées par des protocoles de recherche rigoureux où les acteurs locaux, en collaboration avec des chercheurs, jouent un rôle actif dans le processus de suivi et d'évaluation. Parmi ces solutions et ces actions figurait un engagement librement accepté par les agropasteurs pour l'utilisation rationnelle des parcours steppiques. Cet engagement a été adopté à la suite d'un rapport, validé par tous les acteurs, confirmant le fait que la surexploitation des pâturages était l'une des principales causes de la dégradation du couvert végétal. L'exploitation rationnelle consiste à respecter la densité optimale de cheptel (capacité limite) pouvant paître sur un hectare de terre, sur la base de la disponibilité de fourrage. Des niveaux optimaux seront déterminés conjointement par les chercheurs et les agropasteurs, au moyen d'évaluations conjointes de la productivité de fourrage et de la densité optimale du bétail, selon une méthode de recherche empirique simplifiée. En outre, les conditions préalables pour l'adoption des comportements recommandés par les agropasteurs seront également négociées et mises à l'essai conjointement. Ainsi, la recherche empirique fournira une contribution importante à la prise de décision, mais elle est intégrée à un processus de RAP plus large qui permet la délibération active entre tous les acteurs, des contributions locales à la recherche et une assimilation améliorée des résultats de la recherche.

4. Élaborer des situations de référence claires pour permettre de mesurer ultérieurement l'impact des projets.

Il est important d'établir des niveaux de référence auxquels les modifications ultérieures peuvent être comparées. Ceux-ci devraient être liés à la vision du changement (ce que les intervenants aimeraient voir changer), de sorte que les fonds destinés au projet ne soient pas dépensés dans la collecte de données non pertinentes. Dans certains cas, les chercheurs peuvent souhaiter recueillir d'autres types de données pour mettre en évidence des problèmes et des opportunités qui autrement ne sont pas observés ou mis en priorité par les communautés, ou des références sur des variables d'importance pour les bailleurs de fonds et les intervenants extérieurs (p. ex., l'équité, la durabilité). Les références devraient être établies au début d'un processus de RAP et être liées au processus de suivi et d'évaluation.

5. Examiner les moyens de renforcer la validité de la recherche-action pendant la phase de planification.

La validité dans la recherche-action peut être mise en évidence de plusieurs manières. La plus évidente, d'un point de vue scientifique, est l'utilisation de « répétitions » – réaliser la recherche-action sur des sujets similaires et utiliser une approche commune dans des endroits différents – pour être en mesure de faire la différence entre les changements provoqués par les éléments du contexte et ceux induits par le processus lui-même (voir l'encadré 45). Toutefois, la validité des résultats peut également être renforcée dans n'importe quel cas de recherche-action. Cela peut se faire en spécifiant préalablement une zone d'étude, le cadre des idées et la méthodologie, comme expliqué ci-dessus. Cela peut également impliquer des comparaisons séquentielles ou des observations systématiques sur la façon dont un ensemble donné de variables évolue au

fil du temps, au fur et à mesure que différentes approches sont testées (voir la figure 10).

Les modifications sont apportées en cas de besoin, à mesure que les intervenants réfléchissent aux limites de l'approche actuelle et proposent de nouveaux éléments qui doivent être intégrés afin de permettre d'atteindre les objectifs.

Encadré 45. Une RAP comparative pour tirer des enseignements sur la promotion de l'action collective en Gestion des ressources naturelles (L. German)

AHI a mené une série d'expériences de RAP pour comprendre comment favoriser l'action collective là où elle n'existait pas et pour faire face aux problèmes des bassins versants. Les « problèmes des bassins versants » ont été caractérisés de différentes manières dans les sites de recherche et entre eux – allant de la prolifération des parasites aux impacts négatifs des arbres limitrophes sur les cultures et sur l'eau, en passant par l'accès inéquitable aux technologies, la destruction de biens causée par l'excès de ruissellement et le bétail en pâturage libre. La RAP a été menée en utilisant un ensemble d'étapes communes (fondées sur la théorie des « règles du choix collectif » localement négocié) pour faire face à différents types de problèmes à travers plusieurs sites de recherche dans les hauts plateaux d'Afrique de l'Est. Les étapes prévues étaient les suivantes :

1. L'identification des parties prenantes au projet, en mettant l'accent sur les groupes d'intérêt locaux;
2. La rencontre avec des groupes spécifiques d'intervenants (les personnes qui partagent une position commune par rapport à la question) pour sensibiliser, recueillir leurs points de vue sur le problème et des solutions possibles, ainsi que leur approche préférée de l'engagement;
3. Les négociations multipartites, comprenant :
 - (i) Les commentaires sur le problème identifié de gestion des ressources naturelles et des rencontres avec les groupes d'intervenants individuels;
 - (ii) L'ouverture du dialogue (pour la validation et la clarification des problèmes et des intérêts);
 - (iii) La négociation de solutions socialement optimales qui ne causent de préjudice à aucun groupe donné et mettent l'accent sur des concessions des deux côtés, comprenant des règles convenues pour la gestion des ressources (souvent sous la forme de réglementations officiellement approuvées) et des technologies qui fournissent des solutions alternatives aux pratiques interdites par les règlements;
 - (iv) La planification de l'action;
4. Le suivi-évaluation participatif périodique pour évaluer le progrès, réorganiser et élaborer de nouvelles stratégies. La recherche a de ce fait été comparative, tant sur le plan géographique (différents sites de recherche) que sur le plan des sujets traités (résoudre différents types de problèmes de GRN).



Figure 10. Illustration de l'approche séquentielle de la recherche-action^a

^a Les points indiquent comment les variables locales et scientifiques agissent au fil du temps en fonction des changements et de l'évaluation de l'approche.

6.5. Le financement des projets et leur durabilité

Un dernier défi est celui de savoir comment pérenniser la RAP, étant donné la longue période sur laquelle les processus s'échelonnent souvent et la durée limitée des cycles de financement par les donateurs. Ce problème ne fera que s'accroître dans le cadre de l'adaptation au changement climatique, compte tenu de la longue période sur laquelle s'étendent les changements climatiques et « la capacité d'adaptation » de l'être humain. Voici les principales recommandations pour la gestion du changement dans le contexte de cycles limités de financement.

1. *Rendre les objectifs de changement de la RAP réalisables.* Les objectifs en matière de changement doivent être tout à fait réalisables pendant la durée du projet. Toutefois, comme il est peu probable que les petits projets sans grande envergure bénéficient d'un financement, il est souvent nécessaire de trouver un équilibre entre ce qui est « faisable » et ce qui est « finançable ». Pour les problèmes très complexes, tels que l'adaptation au changement climatique, on doit choisir de mettre en place les principaux éléments de base et de renforcer les capacités des intervenants à maintenir le changement une fois le projet terminé.
2. *Définir votre stratégie de sortie dès la phase de planification.* La mise en place d'une stratégie de sortie, dans laquelle les responsabilités et la capacité sont progressivement transférées aux communautés et aux autres intervenants, permettra de développer de manière proactive pendant le processus de la RAP la capacité des leaders locaux à maintenir le changement. L'établissement des efforts pour l'appropriation locale du projet, dans tous les aspects de celui-ci (facilitation, financement, suivi), et ce, dès le départ, contribuera grandement à améliorer sa durabilité (voir l'encadré 46).

Encadré 46. Durabilité de la RAP : l'importance de l'appropriation locale et des stratégies de sortie (A.M. Tiani)

Depuis le début du projet de forêt modèle (COAIT), chaque village a été invité à nommer deux facilitateurs locaux (FL) connus pour leur légitimité et leur dévouement à la communauté. Les FL devaient être une interface essentielle entre le projet et les communautés locales. Le rôle des FL consistait à communiquer les intérêts et les préoccupations des populations aux autorités locales et à leur fournir des informations qui pourraient les aider à prendre de meilleures décisions. Les FL ont d'abord été formés en approches participatives et en facilitation. Cette formation s'est faite de manière itérative, en trois étapes : 1) une formation théorique de base, pour permettre à chaque FL d'acquérir ou de perfectionner ses connaissances scientifiques de base et ses capacités d'analyse (y compris les informations de base sur la biologie et l'écologie, l'analyse des interactions entre l'homme et l'environnement, l'analyse sociale et économique des activités planifiées de développement local); 2) un programme de compte rendu aux communautés après chaque module de formation; et 3) l'organisation des communautés pour l'apprentissage, le partage et la prise de décision liée à la gestion durable de la forêt.

Les facilitateurs locaux ont été ainsi formés en matière de facilitation, de gestion et de rédaction de projet. Ils ont été encouragés à recueillir des informations aux endroits pertinents (les marchés, les départements ministériels, les industries, les fermes, etc.), à soumettre leurs projets directement aux institutions de financement et à faire un compte rendu régulier à leurs communautés. Ce faisant, ils sont devenus des leaders communautaires et sont régulièrement consultés sur des questions d'intérêt collectif. Le projet a pris fin au bout de deux ans, mais de nombreux FL ont continué à jouer le rôle de conseillers au sein de leurs communautés. Ils ont aidé la collectivité à créer une plantation de palmiers à l'huile avec leur part de redevances forestières annuelles. Certains d'entre eux ont vu leurs projets financés, tandis que d'autres ont été employés par des ONG locales.

3. *Impliquer de nouveaux partenaires au développement à mesure que de nouveaux besoins apparaissent.* Les projets de RAP peuvent être prolongés au-delà de la période envisagée parce que de nouveaux problèmes apparaissent au cours du projet. Les intervenants locaux doivent être soutenus dans l'établissement de relations avec de nouvelles organisations qui ont des capacités pour soutenir l'évolution des objectifs en matière de changement. Pour assurer la durabilité des projets, il est important d'apprendre aux communautés comment collecter des fonds, rédiger des propositions et identifier les opportunités de financement.
4. *Savoir quand et où fixer des limites.* Dans de nombreux cas, en raison de l'imprévisibilité de la RAP, il est difficile de faire en sorte que celle-ci respecte les échéances du projet. Les intervenants ont souvent tendance à vouloir englober des champs d'action plus larges, au-delà de ceux que le projet peut facilement soutenir dans une action de qualité. Il est de ce fait important pour le facilitateur ou l'équipe de recherche de savoir à quel moment fixer des limites pour un domaine d'action particulier ou une enquête qui ne relèvent pas du champ d'application ou de la capacité d'un projet.
5. *Identifier de nouvelles hypothèses à tester dans une phase de suivi.* Les succès et les problèmes rencontrés dans le processus de RAP au cours de la première phase de financement du projet conduiront à une connaissance des éléments essentiels qui doivent entrer en jeu pour susciter des changements de plus grande portée. Ces nouvelles « hypothèses » peuvent être diffusées et explicitées aux donateurs, qui pourraient souhaiter voir apparaître des résultats encore plus significatifs grâce à un financement soutenu du projet.

ALLER DE L'AVANT : LES PROCHAINES ÉTAPES DU PROCESSUS DE FORMATION CONTINUE

Ce manuel de référence de la RAP a été conçu comme un travail en cours d'élaboration, qui doit encore être testé et peaufiné par l'application sur le terrain, pour appuyer les efforts visant à permettre aux collectivités de s'adapter aux problèmes occasionnés par les changements climatiques. Bien que de nombreuses leçons parmi celles partagées dans ce guide ont été tirées des expériences pratiques d'application de la RAP à l'adaptation au changement climatique dans le cadre du programme ACCA, l'apprentissage ne s'arrête pas à ce stade-ci. Les vraies leçons doivent résister à l'épreuve du temps. Durant les déplacements sur le terrain pour appliquer la méthodologie, les équipes sont encouragées à faire preuve de dynamisme dans l'acquisition d'expérience, non seulement pour ce qui concerne les moyens de soutenir l'adaptation aux changements climatiques, mais aussi dans la manière de perfectionner les outils de RAP pour les adapter encore mieux aux problèmes particuliers posés par les changements climatiques. On espère également que la méthodologie sera testée sur des problèmes particuliers d'adaptation aux changements climatiques et sera adaptée, raffinée et publiée sous de nouvelles formes et pour de nouveaux publics.

Comme la RAP est appliquée aux différents problèmes liés au changement climatique dans différents pays et secteurs, nous devons penser à la RAP plus comme une nouvelle démarche professionnelle que comme un ensemble de méthodes. L'objectif ne doit pas être de maîtriser les outils et de les classer une fois le projet terminé, mais d'intégrer les principes et les outils de la RAP dans notre culture professionnelle, notre manière de travailler dans le contexte des nouveaux changements climatiques ou d'autres problèmes, en définissant notre manière de voir et d'aborder les problèmes, d'apprendre et de partager ces connaissances avec d'autres. Tout comme l'adaptation, la RAP est un processus de formation continue et itérative; même lorsque les résultats sont atteints, les enseignements tirés doivent être testés de nouveau ailleurs ou présentés sous forme de nouvelles hypothèses qui permettent de faire face à des problèmes toujours plus importants et plus complexes. L'objectif est de se glisser de plus en plus, comme communauté de recherche, d'une culture de compréhension et de diffusion à une culture d'apprentissage par l'action. Bien que les questions de la recherche empirique demeurent, les questions de loin les plus difficiles et les plus nombreuses sont celles du « comment » liées à la résolution de problèmes bien concrets.

Références

- Abel, N. et Langston, A., 2001, Evolution of a Social-ecological System: Adaptation and Resilience in the New South Wales Rangelands 1850 to 2020. Document non publié. http://www.cse.csiro.au/research/nswrangelands/pubs/popular_articles/Draft_Paper.pdf (consulté le 29 août 2008).
- Aldrich, M. et Sayer, J., 2007, in Practice: Landscape Outcomes Assessment Methodology "LOAM". WWF Forests for Life Programme, Gland, Suisse.
- Anderson, S., 2008, «Climate Change: How Will it Affect Dry Lands?», Haramata 53, 14–15. Londres : IIED.
- Bankoff, G., Frerks, G., et Hilhorst, D., 2004, Mapping Vulnerability. Sterling: Earthscan.
- Borrini-Feyerabend, G., Taghi Farvar, M., Nguinguiri, J.C., et Ndangang, V., 2000. Co-management of Natural Resources: Organizing, Negotiating and Learning-by-Doing. Yaoundé, Cameroun: IUCN.
- Brown, M., Greenberg, B., et Sundararajan, R., 2003, Use and Application of Community Options, Assessment and Investment Tools (COAIT). <http://www.comminit.com/en/node/211204/306> (consulté le 26 juin 2008).
- Checkland, P., 1991, «From framework through experience to learning: The essential nature of action research», in Nissen, H., H. Klein, R. Hirschheim (eds.), Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions, Amsterdam: Elsevier.
- Checkland, P. et Holwell, S., 1998, «Action research: Its nature and validity», Systemic Practice and Action Research 11(1), 9–21.
- CIFOR, 2008, «Adaptive collaborative management can help us cope with climate change», CIFOR Infobrief 13, Bogor, Indonésie. 4p.
- Colfer, C.J.P., 2005, The Complex Forest: Communities, Uncertainty and Adaptive Collaborative Management, Washington, D.C.: Resources for the Future.
- Colfer, C.J.P., 2005, The Complex Forest: Communities, Uncertainty and Adaptive Collaborative Management, London: Resources for the Future, 352p.
- Colfer, C.J.P., Andriamampandry, E., Asaha, S., Lyimo, E., Martini, E., Pfund, J.L., et Watts, J., 2009, «Participatory action research for catalyzing adaptive management: Analysis of a 'fits and starts' process», Papier présenté au deuxième DIVERSITAS Open Science Conference, "Biodiversity and society: Understanding connections, adapting to change," 13-16 octobre 2009, Cape Town, Afrique du Sud.
- Cooperrider, D.L. et Srivastva, S., 1987, «Appreciative inquiry in organizational life», in R. Woodman et W. Pasmore (eds.), Research in Organizational Change and Development: Volume 1, pp. 129–169, Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Daily, G.C., 1997, Nature's Services: Societal Dependence on Natural Ecosystems, Washington, D.C.: Island Press.
- Denton, F., Sokona, Y., et Thomas, J.P., 2001, Climate Change and Sustainable Development Strategies in the Making: What Should West African Countries Expect? Dakar, Sénégal: OCDE.
- DeWalt, B.J., 1994, «Using indigenous knowledge to improve agriculture and natural resource management», Human Organization 53(2), 123–131.
- DFID, 2004, Climate Change and Poverty: Making Development Resilient to Climate Change, Londres : DFID.
- Douthwaite, B. et Davies, R., 2006, CPWF-BFP-Volta Impact Pathway and Most Significant Change Workshop Report. 17th to 20th January, 2006, Volta Hotel, Akosombo, Ghana, 13 pp. Disponible sur : http://www.waterandfood.org/fileadmin/CPWF_Documents/Documents/Basin_Focal_Projects/Volta-WVS-report-1.doc (consulté le 29/08/08).
- Douthwaite, B., Alvarez, B.S., Cook, S., Davies, R., George, P., Howell, J., Mackay, R., et Rubiano, J., 2007, «Participatory Impact Pathways Analysis: A Practical Application of Program Theory in Research-for-Development», The Canadian Journal of Program Evaluation 22(2): 127–159.

- Earl, S., Carden, F., et Smutylo, T., 2001, Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs, Ottawa: International Developing Research Centre (IDRC), 139p.
- Elliott, J., 1991, Action Research for Educational Change, Buckingham: Open University Press.
- Endamana, D. et G. Etoga (2006) Evaluation des Indicateurs de situation Conservation – Développement du Paysage du Parc de la Bénoué et sa Périphérie, WWF Projet Savanes. Yaoundé, Cameroun :WWF.
- Estrella, M. avec Blauert, J., Campilan, Gaventa, J., Gonsalves, J., Guijt, I., Johnson, D., et Ricafort, R., 2000, Learning from Change: Issues and Experiences from Participatory Monitoring and Evaluation, London: Intermediate Technology Publications Ltd. and IDRC.
- Fairhead, J. et Leach, M., 1996, Misreading the African Landscape: Society and Ecology in a Forest-Savanna Mosaic, Cambridge: Cambridge University Press, 354p.
- German, L., 2010, «Local knowledge and scientific perceptions: Questions of validity in environmental knowledge», in L. German, J. Ramisch et R. Verma (eds.), Beyond the Biophysical: Knowledge, Culture and Power in Agriculture and Natural Resource Management, pp. 99-125, Dordrecht, les Hollandes: Springer.
- German, L., Mazengia, W., Charamila, S., Taye, H., Nyangas, S., Tanui, J., Ayele, S., et Stroud, A., 2007, «Action Research: An Approach for Generating Methodological Innovations for Improved Impact from Agricultural Development and Natural Resource Management», AHI Methods Guide E1.
- German, L. et Stroud, A., 2007, «A Framework for the Integration of Diverse Learning Approaches: Operationalizing Agricultural Research and Development (R&D) Linkages in Eastern Africa», World Development 35(5), 792-814.
- Groupe d'experts intergouvernemental sur le changement climatique – GEI, 2007, Quatrième rapport d'évaluation. Groupe de travail 2: Impacts, Adaptation et Vulnérabilité. Synthèse pour les décideurs. Consulté sur : <http://www.ipcc-wg2.org/>
- Guijt, I., 2007, Negotiated Learning: Collaborative Monitoring for Forest Resource Management, Washington, D.C.: RFF Press et CIFOR, 180p.
- Hagmann, J., 1999, Learning Together for Change: Facilitating Innovation in Natural Resource Management through Learning Process Approaches in Rural Livelihoods in Zimbabwe, Weikersheim: Margraf Verlag.
- Hagmann, J., & Chuma, E., 2002, «Enhancing the adaptive capacity of the resource users in natural resource management», Agricultural Systems 73, 23–39.
- Hammond, S.A., 1998, The Thin Book of Appreciative Inquiry, Bend, OR: Thin Book Publishing, 70p.
- Hartanto, H., Lorenzo, M.C., Valmores, C., Arda-Minas, L., Burton, E.M., et Prabhu, R., 2003, Learning Together: Responding to Change and Complexity to Improve Community Forests in the Philippines, Bogor, Indonésie: CIFOR.
- Holling, C.S. et Meffe, G.K., 1996, «Command and Control and the Pathology of Natural Resource Management», Conservation Biology 10(2), 328–337. Hope, A. et Timmel, S., 1984, Training for Transformation: A Handbook for Community Workers (Book 1), Gweru, Zimbabwe: Mambo Press.
- Huq, S., Rahman, A., Konate, M., Sokona, Y., et Reid, H., 2003, Mainstreaming Adaptation to Climate Change in Least Developed Countries (LDCs), Londres : IIED.
- Innovative Resource Management (IRM), 2005, The Community Options Analysis and Investment Tool. Disponible sur : http://www.frameweb.org/ev.php?ID=11345_201 &ID2=DO_TOPIC (consulté le 26 juin 2008).
- Kozanayi, W., 2003, «From Glory to Shambles: The Rise and Fall of the Romwe Initiatives», ACM Zimbabwe Newsletter, Harare: CIFOR.
- Kusumanto, T., Yuliani, E.L., Macoun, P., Indriatmoko, Y., et Adnan, H., 2005, Learning to Adapt: Managing Forests Together in Indonesia. Bogor, Indonésie, CIFOR. 191p.
- Lebel, L., Anderies, J.M., Campbell, B., Folke, C., Hatfield-Dodds, S., Hughes, T.P., et Wilson, J., 2006, «Governance and the Capacity to Manage Resilience in Regional Social-Ecological Systems», Ecology and Society 11(1), 1-19.

- Lee, K.N., 1993, *Compass and Gyroscope*, Washington, D.C.: Island Press.
- Maarleveld, M. et Dangbégnon, C., 1999, «Managing natural resources: a social learning perspective», *Agriculture and Human Values* 16, 267–280.
- McDougall, C., Pandit, B.H., Banjade, M.R., Paudel, K.P., H. Ojha, K.P., Maharjan, M., Rana, S., Bhattarai, T., et Dangol, S., 2009, *Facilitating Forests of Learning: Enabling an Adaptive Collaborative Approach in Community Forest User Groups*, Bogor, Indonésie: CIFOR. 223p.
- Millennium Ecosystem Assessment – MEA, 2005, *Our Human Planet: Summary for Decision-Makers*.
- Mitroff, I., 1997, *Smart Thinking for Crazy Times: The Art of Solving the Right Problems*. San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Peterson, G., De Leo, G.A., Hellmann, J.J., Janssen, M.A., Kinzig, A., Malcolm, J.R., O'Brien, K.L., Pope, S.E., Rothman, D.S., Shevliakova, E. et Tinch, R.R.T., 1997, «Uncertainty, Climate Change, and Adaptive Management», *Conservation Ecology* 1(2), 4. Disponible sur : <http://www.consecol.org/vol1/iss2/art4/> (consulté le 1er septembre 2008).
- Prabhu, R., Colfer, C.J. P., et Dudley, R.G., 1999, «Guidelines for Developing, Testing and Selecting Criteria and Indicators for Sustainable Forest Management: A C&I Developer's Reference», *The Criteria & Indicators Toolbox Series*, Bogor, Indonésie: CIFOR.
- Pretty, J. et Buck, L.E., 2002, «Social capital and social learning in the process of natural resource management», in C.B. Barrett, F. Place and A.A. Aboud (eds.) *Natural Resources Management in African Agriculture*, Nairobi: ICRAF and CABI Publishing.
- Ritchie, B., McDougall, C., Haggith, M., et Burford de Oliveira, N., 2000, *Criteria and Indicators of Sustainability in Community Managed Forest Landscapes: An Introductory Guide* Bogor, Indonésie: CIFOR.
- Ruitenbeek, J. et Cartier, C., 2001, «The invisible wand: Adaptive co-management as an emergent strategy in complex bio-economic system», *CIFOR Occasional Paper No. 34*, Bogor, Indonésie: CIFOR. 47p.
- Stern, N., 2006, *Stern Review Final Report on the Economics of Climate Change*, Cambridge et New York: Cambridge University Press, 712pp.
- Thornton, P.K., Jones, P.G., Owiyo, T., Kruska, R.L., Herrero, M., Orindi, V., Bhadwal, S., Kristjanson, P., Notenbaert, A., Bekele, N. et Omolo, A., 2008, «Climate change and poverty in Africa: Mapping hotspots of vulnerability», *AfJARE* 2(1), 24–44.
- Thornton, P.K., Jones, P.G., Owiyo, T., Kruska, R.L., Herrero, M., Kristjanson, P., Notenbaert, A., Bekele, N., et Omolo, A., avec Orindi, V., Ochieng, A., Otiende, B., Bhadwal, S., Anantram, K., Nair, S., Kumar, V., et Kelkar, U., 2006, *Mapping Climate Vulnerability and Poverty in Africa. Report to the Department for International Development, ILRI, Nairobi, Kenya, mai 2006*. Consultable sur : <http://www.dfid.gov.uk/research/mapping-climate.pdf>
- Tiani, A.M. et Bonis Charancle, J.M., 2007, «Simple Criteria and Indicators to Uncover and Negotiate Local Perceptions on Sustainability», *Forests, Trees, and Livelihoods* 17, 3–21.
- Watkins, J.M. et Mohr, B.J., 2001, *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*, San Francisco: Jossey-Bass, 241p.
- Wollenberg, E. avec Edmunds, D., et Buck, L., 2000, *Anticipating Change: Scenarios as Tools for Adaptive Management*, Bogor, Indonésie: CIFOR.

ANNEXES

Annexe I : Exemple de résultat de documentation d'un processus Diagnostic et visualisation participatifs, commune de Kpomasse, Bénin

Contexte

Un projet financé par le CRDI et intitulé « Renforcement des capacités d'adaptation des acteurs ruraux béninois face aux changements climatiques » veut améliorer la capacité d'adaptation des acteurs ruraux à travers un processus d'innovation à plusieurs niveaux englobant les prévisions météorologiques et le soutien à la recherche participative des agriculteurs. Dans le cadre des activités de lancement du projet, l'équipe de recherche a effectué un diagnostic participatif et un exercice de visualisation dans la commune de Kpomasse, dans le village de Gbefadji, le 8 octobre 2009. Cette description de la documentation du processus cherche à documenter l'approche utilisée et ses résultats, ainsi que les leçons tirées pour aller de l'avant.

Produit de la documentation du processus

I. AVANT L'INTERVENTION (PLANIFICATION)

Objectif : *Qu'est-ce que vous essayez d'atteindre dans l'ensemble, et notamment au cours de cette étape du processus?*

Aider les représentants des communautés locales à réaliser une analyse approfondie de l'un des grands défis relatifs à l'adaptation au changement climatique qu'ils ont identifiés, et à élaborer une vision de la manière dont ce défi peut être abordé.

Approche : *Que ferez-vous pour atteindre l'objectif? Quelles mesures prendrez-vous et pourquoi? Qui sera impliqué à chaque étape, et pourquoi?*

A. Participants

Invitez des groupes d'agriculteurs, hommes et femmes, des agents de vulgarisation, des membres de l'administration locale, des faiseurs de pluie, qui réaliseront l'activité au nom de l'ensemble de la communauté.

B. Étapes

I. Ouverture officielle en plénière

- (i) Allocution de bienvenue;
- (ii) Présentation des leaders locaux, des résidents locaux (par village) et des visiteurs (par pays), en demandant à chaque groupe de se lever pour que les autres l'identifient;
- (iii) Présentation du thème des changements climatiques pour aboutir à une compréhension commune de l'objet de notre rencontre.

Questions possibles : « Avez-vous noté des changements quelconques dans le climat, par comparaison avec ce qu'il était quand vous étiez enfant? Si oui, quels changements avez-vous observés? » [Approfondir, questionner un autre participant] « Quels autres changements avez-vous observés? »

Profitez de l'occasion pour présenter l'objectif de la rencontre :

Aider les représentants des communautés locales à réaliser une analyse approfondie de l'un des grands défis relatifs à l'adaptation au changement climatique qu'ils ont identifiés, et à élaborer une vision de la manière dont ce défi peut être abordé.

- (iv) Présentez-leur les principaux risques climatiques identifiés dans la région et demandez-leur de proposer en priorité un problème pour les discussions ultérieures. Le problème choisi doit affecter tous les agriculteurs :

- Vents violents
- Mauvaise répartition des pluies
- Inondations

- Raccourcissement de la saison des pluies
 - Poches de sécheresse
- (v) Demandez aux agriculteurs et aux participants de se répartir en trois groupes pour discuter plus en détail du risque retenu prioritairement. Formez les groupes en fonction des trois catégories de participants : agricultrices, agriculteurs et agents de vulgarisation²⁵.

2. Travail de groupe

(i) Approfondissement de l'analyse du système

Vous pouvez utiliser des variantes des questions déjà formulées par l'équipe de facilitation en vue des travaux sur le terrain pour étudier :

- comment le risque climatique se manifeste dans cette région;
- comment les gens perçoivent ce risque climatique et ses causes;
- les changements qu'ils ont observés et qui, selon eux, seraient liés à ce risque climatique;
- les conséquences de ce risque climatique sur leurs conditions de vie;
- s'il existe d'autres facteurs (locaux) qui amplifient les effets de ce risque climatique.

(ii) Visualisation

(iii) Présentation du thème des changements climatiques pour aboutir à une compréhension commune de l'objet de notre rencontre.

En vous servant des variantes des questions déjà formulées par l'équipe de facilitation en vue des travaux sur le terrain, demandez aux participants :

- d'imaginer une situation où des acteurs ont appris à gérer ce risque climatique;
- de décrire les changements qu'ils observent;
- de décrire ce que les gens vont faire dans cette situation, compte tenu du fait que les choses sont différentes de ce qu'elles étaient dans le passé;
- d'illustrer cette vision sur papier (par écrit ou par un dessin);
- d'être attentifs à la façon dont on discute des risques climatiques.

Choisir un agriculteur ou un agent de vulgarisation pour présenter le résultat du travail du groupe en session plénière.

3. Retour en session plénière

- (i) Invitez les représentants des différents groupes à présenter aux autres l'analyse du système et la vision qu'ils ont élaborées dans leurs groupes respectifs.
- (ii) À la suite des présentations, demandez aux participants :
 - ce qu'ils pensent des similarités entre les différentes visions;
 - comment ils voient les points de divergence dans les différentes visions;
 - si à leur avis les points de divergence peuvent être conciliés, et comment.
- (iii) Entendez-vous sur la manière dont cette étape préliminaire de planification peut être poursuivie dans le futur.
- (iv) Remerciez les participants et clôturez la rencontre.

Aspects du suivi du processus : *Qu'est-ce qui sera observé, suivi et documenté au fur et à mesure? Quels indicateurs seront utilisés pour évaluer les progrès?*

²⁵ L'équipe de Said va approcher discrètement les faiseurs de pluie et sortir avec eux pour engager une discussion à part.

Rapporteurs

- Contenu de la discussion (du début à la fin, en détail)

Éléments servant à documenter le processus

- Changements d'approche
- Succès
- Défis
- Appréciation (conclusions)
- Résolutions
- Enseignements
- Recommandations

II. APRÈS L'INTERVENTION/L'ÉTAPE (RÉFLEXION)

Approche : *Qu'avez-vous fait pour atteindre l'objectif? Avez-vous modifié votre approche? Dans l'affirmative, comment et pourquoi?*

- Les faiseurs de pluie étaient invités, mais ils ne sont pas venus et l'entretien avec cette catégorie de personnes a été annulé.
- Nous avons prévu tenir une discussion en plénière sur les risques, pour aboutir au choix d'un seul risque que les groupes devaient traiter. À cause du manque de temps, les discussions ont été superficielles et je doute de la qualité des visions obtenues.
- La visualisation s'est faite sans préparation suffisante, quelques étapes ont donc été omises.

Succès : *Qu'est-ce qui a bien marché, et pourquoi?*

- Bonne gestion du temps;
- Interactions et échanges satisfaisants avec les agriculteurs;
- Le travail de terrain était bien organisé;
- La participation des agriculteurs a été très positive;
- Participation enthousiaste des femmes qui, dans d'autres contextes où nous avons l'habitude de travailler, ne s'expriment pas;
- Bonne dynamique de groupe;
- Journée très intéressante;
- Le fait de tester la méthodologie sur le terrain permet d'apprendre tant des points négatifs que des points positifs; l'intériorisation de l'erreur est une façon efficace d'apprendre.

Défis : *Qu'est-ce qui n'a pas bien marché? Quelles ont été les pierres d'achoppement, et pourquoi sont-elles apparues?*

- Le temps de préparation était court; en conséquence, il y a eu confusion dans les objectifs de l'exercice. Les facilitateurs n'étaient pas suffisamment prêts, et nous n'étions pas arrivés à un consensus sur les étapes du processus de facilitation.
- Certains participants n'ont pas bien consulté le programme de travail de la visite de terrain. Il est important de s'impliquer à fond et de lire attentivement les documents distribués.
- La faisabilité du questionnaire n'avait pas été vérifiée.
- Les traducteurs ne faisaient pas bien leur travail.
- Compte tenu de l'objectif, trop peu de temps a été consacré à l'exercice. Il est important de prévoir suffisamment de temps.
- L'emploi du temps était trop chargé (différents exercices sur différents sites, non-respect du programme, etc.), ce qui a mis de la pression sur les facilitateurs et affecté la qualité de la programmation et des exercices de terrain.
- Différents membres de l'équipe de facilitation avaient des optiques différentes sur la façon de mettre en œuvre l'analyse du système.
- La notion de vision n'a pas été bien expliquée; les agriculteurs ont, à tort, été conduits dans le domaine des rêves. Il faut se préparer avant de commencer. Avant de demander aux agriculteurs à quoi ressemblerait leur monde idéal, nous aurions dû d'abord analyser les forces du changement.

- Dans les séances, il y a eu confusion des tâches parmi les membres de l'équipe de facilitation; tout le monde voulait poser des questions et produire des informations, sans nécessairement être des facilitateurs.
- Les participants étaient tous assis d'un côté et les agriculteurs de l'autre, ce qui a aggravé la distance sociale entre nous.
- La présentation de la problématique des changements climatiques était difficilement compréhensible pour les agriculteurs. Il faut entamer les discussions sous des angles plus appropriés pour les partenaires. La porte de la gestion des ressources naturelles est très appropriée.
- Le fait d'avoir imposé le papier et l'écrit était un mauvais choix. On aurait dû se servir de matériaux locaux pour visualiser les opinions des agriculteurs. Ce choix a empêché certaines personnes de s'exprimer.
- Le principal problème de la journée d'hier a été le manque de préparation; cela risque de donner l'impression que le terrain peut se faire avec peu de préparation. Or, la préparation à la facilitation exige beaucoup de temps. Le diagnostic et la visualisation constituent une phase importante, et on devrait y consacrer le temps nécessaire (une semaine à un mois). Il est important de se familiariser avec le terrain, de préparer des données de bases et les besoins logistiques, et de se répartir les tâches (facilitateurs des sessions, le facilitateur général, les rapporteurs) assez longtemps à l'avance.

Appréciation : *Qu'avez-vous appris de nouveau en réalisant cette activité?*

- Les agriculteurs sont très conscients et travaillent déjà à l'expérimentation de techniques et de solutions alternatives.
- Les systèmes de cultures sont très diversifiés, malgré la petite taille des exploitations, alors que l'élevage n'est pas développé.
- La visite a été pour moi une occasion de voir le progrès réalisé dans la mise en œuvre du projet. J'ai pu apprécier les résultats obtenus. Ils ont fait une formation, mis en place des champs-écoles, et les agriculteurs expérimentateurs ont pu identifier des indicateurs et faire le suivi et l'évaluation des activités réalisées. J'ai remarqué qu'il y avait une personne ressource très respectée, qui fait partie du comité; cet homme diffuse les bulletins et les recommandations. Il a d'abord mis en œuvre ces recommandations dans son champ, et les autres agriculteurs ont fait de même.
- C'est bien que les agriculteurs démontrent leur conscience. Un agriculteur disait qu'autrefois il travaillait moins fort et gagnait plus. Aujourd'hui, certains hommes ne gagnent même pas de quoi subvenir à leurs propres besoins et scolariser leurs enfants. Il y a beaucoup de gens qui changent de métiers (gardiens, chauffeurs de moto/taxi), ce qui amène des bouleversements socioéconomiques. Les agriculteurs ont une capacité d'analyse non négligeable.
- Ce qui a manqué à l'exercice, c'est le manque de profondeur dans la détermination du changement (les forces motrices du système).
- La place et le rôle des faiseurs de pluie dans la problématique de l'adaptation aux changements climatiques ne sont pas clairs. Cela nécessite un approfondissement, pour voir comment aborder cette question.
- Les vulgarisateurs voulaient établir un rapprochement entre les trois groupes d'acteurs, y compris les faiseurs de pluie. C'est le temps qui n'a pas permis d'aller dans ce sens. En revanche, les deux autres groupes n'ont pas exprimé d'idées dans ce sens.
- L'outil de documentation du processus est très utile. Nous avons déjà fait beaucoup de travaux de terrain, mais jamais nous n'avons procédé de cette manière systématique.
- La documentation du processus est très importante, c'est la partie la plus importante, parce qu'elle permet le partage des résultats avec les autres partenaires et l'édition. Cet outil permet de mettre ensemble toute la matière nécessaire pour la valorisation de la recherche-action.

Accords (résolutions) : *Quelles décisions ont été prises par les participants?*

- Aucune résolution n'a été produite par manque de temps. Il faut retourner sur le terrain, miser sur ce qui a été fait et porter le dialogue plus loin pour l'établissement des plans d'action.

Leçons/enseignements : *Quelles leçons ou observations pouvez-vous tirer de ces expériences, qui peuvent être partagées avec d'autres qui essayent de résoudre des problèmes similaires? Qu'est-ce qui vous a surpris lorsque vous l'avez découvert (au sujet de l'approche et des leçons)?*

- La facilitation n'est pas un processus facile, elle nécessite un long apprentissage.
- L'importance et la valeur de l'apprentissage par l'erreur.
- Il ne faut pas se concentrer uniquement sur la collecte des informations; il faut aussi se concentrer sur le processus : qu'est-ce qu'on a appris?
- Partout dans le monde, les agriculteurs ont tous les mêmes attentes.
- Il faut bien préparer la facilitation des visites de terrain.
- L'approche adoptée n'était pas efficace dans le cas du conflit existant dans la communauté ciblée. Des moyens alternatifs de relever ces défis doivent être explorés.
- Les facilitateurs devraient être bien préparés sur le processus et l'objectif de tout travail de terrain. Au moment de conduire la facilitation, ils doivent être capables de ramener les gens sur l'objectif, même s'ils peuvent le laisser un peu à l'écart dans la discussion.
- Il faut avoir plusieurs outils en poche pour pouvoir adapter le processus de facilitation en fonction de l'évolution de la situation sur le terrain. Pour des facilitateurs plus expérimentés, il peut être suffisant de préparer l'ordre du jour jusqu'à un certain point, puis de l'adapter selon la situation sur le terrain.
- Quand on élabore une vision dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques, il est important de maintenir les participants concentrés sur les détails (traiter des risques climatiques et de leurs manifestations), pour éviter d'aboutir avec des visions très génériques telles qu'« avoir une belle maison », etc.
- Le rôle des faiseurs de pluie dans la problématique des changements climatiques n'est pas clair. Les faiseurs de pluie sont des agriculteurs et ils ont des intérêts, comme tous les autres. Et s'ils cessaient de s'adonner à des pratiques qui « perturbent » la pluviosité à des fins purement individuelles... est-ce que ce serait une solution?
- L'importance du langage gestuel/corporel (la disposition des chaises, des personnes, la gestion des interventions, etc.).
- D'habitude, les participants sont attirés par le contenu de l'exercice, alors que vous êtes en train de vous concentrer sur le processus de mise en œuvre de l'exercice. C'est une très bonne chose.

III. AVANT TOUTE AUTRE ACTIVITÉ/ÉTAPE

Recommandations : *La prochaine fois, que ferez-vous de la même façon? Que ferez-vous autrement? Qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter les défis rencontrés pendant la mise en œuvre?*

- Adopter une approche qui permet de rapprocher les différents acteurs concernés par la question. On devrait se demander comment impliquer les faiseurs de pluie.
- Éviter de travailler avec des traducteurs; il faut impliquer du personnel de facilitation qui maîtrise la langue des agriculteurs.
- Il faut bien préparer le plan de facilitation avant de se rendre sur le terrain.
- Il faut adapter les techniques utilisées à la situation locale. Il n'est pas nécessaire de faire appel au papier et à la visualisation avec l'écriture, car cela risque de bloquer les agriculteurs. Ce sont des outils non appropriés. Il faut savoir tester et choisir le bon outil pour la facilitation.
- Il faut partager le groupe en petits groupes pour faciliter le dialogue et la planification.
- Il faut se donner suffisamment de temps pour compléter les exercices.
- Demander aux représentants des trois groupes de discuter les recommandations faites par chacun des groupes, pour favoriser l'atteinte d'un consensus.

Annexe II : Protocole de recherche-action du projet pARBCC/Bénin

Titre

Renforcement des capacités d'adaptation au changement climatique au Bénin grâce à un processus d'innovation multiniveau.

Contexte et justification

Le changement climatique a des conséquences graves pour le secteur agricole au Bénin, dégradant encore davantage les moyens de subsistance en milieu rural. Les périodes de sécheresse, les inondations, les vents violents et d'autres phénomènes climatiques extrêmes sont devenus de plus en plus fréquents ces dernières années. Ces phénomènes relativement récents ont amoindri les capacités des agriculteurs à faire des prévisions climatiques et l'efficacité des pratiques agricoles anciennes. Les pratiques relatives à la gestion de la fertilité et de l'humidité des sols, les dates de semis ainsi que le matériel biologique (matériel génétique local) sont devenus inadaptés à ces nouvelles conditions. Renforcer les capacités locales d'adaptation par les prévisions climatiques et l'innovation technologique est un défi majeur pour les agriculteurs des régions affectées. Dans ce contexte, les meilleures innovations sont celles produites par les systèmes endogènes dans lesquels les connaissances empiriques des communautés locales sont valorisées pour produire des options qui sont à la fois viables et orientées vers le renforcement des capacités d'adaptation des agriculteurs.

Objectifs du processus de changement

1. Encourager l'expérimentation des agriculteurs pour la sélection et l'adaptation des options technologiques susceptibles de renforcer les capacités d'adaptation aux changements climatiques;
2. Mettre au point et tester un système de préalertes agrométéorologiques avec des agrométéorologistes et des experts en d'autres disciplines pertinentes, afin d'améliorer la capacité prédictive des agriculteurs face à la variabilité et aux changements climatiques.

Questions de recherche

1. Quelles approches sont efficaces pour produire des pratiques agricoles qui sont à la fois économiquement rentables, localement acceptables et capables de réduire la vulnérabilité au changement climatique?
2. Quels dispositifs et mécanismes de facilitation et d'apprentissage social sont efficaces pour la création d'un système de prévision climatique réduisant la vulnérabilité des agriculteurs à la variabilité climatique accrue?

Hypothèse

L'apprentissage social et itératif du processus de RAP garantira à la fois la pertinence des innovations technologiques et méthodologiques et l'appropriation locale de ces innovations, renforçant ainsi les capacités locales d'adaptation au changement climatique.

Approches à utiliser dans la facilitation du changement

L'objectif du projet est de renforcer les capacités des agriculteurs et des prestataires de services à produire des innovations techniques et méthodologiques visant à améliorer la résilience des systèmes de production dans le contexte des changements climatiques. Dans cet esprit, le projet fera appel à la recherche-action participative à différents niveaux pour améliorer l'adhésion des parties prenantes au projet et le contrôle du processus d'innovation par les agriculteurs. Ce processus sera composé de cycles itératifs d'action, de suivi, de réflexion et de replanification pour mieux sensibiliser les agriculteurs et leurs partenaires aux facteurs influençant l'efficacité du processus de changement, et ainsi améliorer l'efficacité de chaque cycle d'apprentissage. Les principales étapes de ce processus de RAP multiniveau sont les suivantes :

1. Tenir des consultations afin d'identifier les acteurs potentiels (chercheurs, praticiens du développement, agriculteurs, agricultrices et leurs organisations) avec qui s'associer pour l'expérimentation agricole et de préalerte agrométéorologique;
2. Organiser un atelier multiacteurs de conception et de planification des activités du projet, y compris le

choix des méthodologies de facilitation du diagnostic participatif, du visioning et de la planification;

3. Réaliser un diagnostic et un visioning participatifs avec les communautés de base pour déterminer les risques climatiques et leurs manifestations, et pour élaborer une vision commune de l'avenir relativement à ces risques;
4. Faciliter un processus de planification participative avec les communautés locales et les spécialistes des prévisions climatiques pour l'élaboration de plans d'action qui aideront les communautés à faire face aux risques climatiques qu'ils subissent et à réaliser leur vision;
5. Planification des activités au niveau du projet pour s'entendre sur la manière de répondre aux demandes de la communauté exprimées au cours du processus de planification participative et comment soutenir le système d'innovation et de prévision climatique, y compris : (i) l'amélioration de ce protocole de recherche-action; (ii) le raffinement du plan de facilitation pour catalyser le changement à des niveaux multiples; et (iii) l'élaboration d'un système de suivi au niveau du projet;
6. Mettre en place des équipes chargées d'accompagner le processus d'innovation auprès des communautés et au niveau régional, par une évaluation systématique des complémentarités dans des rôles disciplinaires et institutionnels et la négociation des mandats de différents partenaires et membres de l'équipe;
7. Exécuter les actions planifiées par la mobilisation des ressources et au moyen de comptes-rendus et de suivis réguliers aux membres de l'équipe et aux partenaires;
8. Suivi et évaluation participatif multiniveau et adaptation du processus d'innovation à partir des faiblesses identifiées, y compris l'identification des besoins d'appui externe (p. ex., formation, liaison avec d'autres prestataires de services, financement conjoint);
9. Documenter de façon régulière le processus d'innovation à chaque niveau, en vue du partage des leçons apprises du projet;
10. Mettre en œuvre une étude d'impact formelle pour évaluer l'efficacité du projet à réduire la vulnérabilité aux divers risques climatiques une fois que l'approche semble bien fonctionner, comme indiqué par les résultats de S-EP périodique, en matière d'innovation technique et méthodologique en cours d'élaboration.

Informations à recueillir (sur le processus et ses impacts)

1. La documentation et l'analyse du processus de changement pendant chaque activité au niveau communautaire et avec l'équipe de prévision climatique pour enregistrer ce qui a été fait, comment cela a été fait et avec quels résultats (avec le Guide de documentation du processus).
2. Les processus d'interactions au sein de la communauté, entre la communauté et les chercheurs, et entre les partenaires du projet – y compris la nature de leur participation et les progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans de travail.
3. Les indicateurs locaux et leur performance dans le temps en fonction des innovations technologiques et méthodologiques en cours de développement (avec les outils du S-EP).
4. Une recherche empirique pour l'évaluation des impacts, à l'aide des indicateurs endogènes et du projet.

Produits

1. Publication dans une revue de l'expérience relative à la facilitation d'un processus d'apprentissage social, impliquant des communautés locales et des acteurs nationaux, orienté vers le renforcement des capacités d'adaptation au moyen d'innovations agronomiques et de prévisions climatiques (approches utilisées, impacts observés et leçons apprises).
2. Guide méthodologique sur comment catalyser un processus de changement multiniveau pour l'adaptation aux changements climatiques impliquant des communautés locales et des organismes externes d'appui.

Résultats souhaités

Changements d'attitude et de comportement

1. Valorisation du partenariat et de la responsabilité vers le bas chez les parties prenantes au projet (bénéficiaires, chercheurs, praticiens du développement, décideurs politiques); les communautés sont désormais au centre de tous les efforts fournis pour concevoir, tester et évaluer des solutions d'adaptation.
2. Tous les intervenants participent au suivi et à l'évaluation des actions conduites et des résultats intermédiaires obtenus.

Changements de condition

Vulnérabilité des communautés de base aux deux principaux risques climatiques réduite dans le site du projet, comme le montrent les indicateurs des agriculteurs et l'évaluation formelle d'impact.

Les demandes de renseignements sur le programme ACCA peuvent être adressées
aux bureaux régionaux du CRDI en Afrique ou à son siège au Canada.

Nairobi

Bureau régional de l'Afrique orientale et australe
Liaison House, 2e et 3e étages
State House Avenue
CP 62084
Nairobi, Kenya
Tél. : (+254+20) 271-3160/61
Télec. : (+254+20) 271-1063

Caire

Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord
8, rue Ahmed Nessim, 8e étage, Giza
CP 14 Orman, Gizeh
Dokki, Le Caire, Égypte
Tél. : (+20+2) 33 36-7051/52/53/54/57
Télec. : (+20+2) 33 36-7056

Dakar

Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale
Rue de Saint-Louis, angle de l'avenue Cheikh Anta Diop
Point E
BP 11007 PEYTAVIN
Dakar, Sénégal
Tél. : (+221) 33 864-0000
Télec. : (+221) 33 825-3255

Ottawa

Siège du CRDI
150, rue Kent
Case postale 8500
Ottawa (Ontario)
Canada
K1G 3H9
Tél. : (+1-613) 236-6163
Télec. : (+1-613) 238-7230

www.crdi.ca/acca

L'application de la recherche-action participative à l'adaptation aux changements climatiques



Manuel de référence